
MAN KONZERNLAGEBERICHT

für das Geschäftsjahr 1. Januar bis 31. Dezember 2008

72	Highlights
73	Geschäftstätigkeit und Strategie der MAN Gruppe
73	Die MAN Gruppe
73	Überblick über die Bereiche
74	Strategie und Stärken der MAN Gruppe
75	Akquisitionen und Desinvestitionen
77	Geschäftsverlauf und Ertragslage 2008
77	Wirtschaftliches Umfeld
77	Auftragslage
82	Operatives Ergebnis
84	Gewinn- und Verlustrechnung
85	Überleitung zum Jahresüberschuss
86	Steuerungssystem und Wertmanagement
89	Finanzlage
89	Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements
89	Cashflow
91	Finanzierung der MAN Gruppe
92	Vermögens- und Kapitalstruktur
93	Grundkapital, Genehmigtes und Bedingtes Kapital, Erwerb eigener Aktien
94	Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB und erläuternder Bericht gemäß § 120 Abs. 3 Satz 2 AktG
99	Forschung und Entwicklung
102	Investitionen
104	Beschaffung
106	Mitarbeiter
108	Nachhaltigkeitsmanagement
110	Die Bereiche im Einzelnen
110	Nutzfahrzeuge
113	Dieselmotoren
117	Turbomaschinen
120	Sonstige/Konsolidierung
121	Abschluss der MAN Aktiengesellschaft
123	Risikobericht und Ausblick
123	Risikomanagement
124	Chancen und Risiken
129	Besondere Ereignisse nach dem Bilanzstichtag
129	Ausblick

HIGHLIGHTS 2008

2008 ERWARTUNGEN ÜBERWIEGEND ERFÜLLT

- Rückgang des Auftragseingangs auf 14,0 Mrd € (– 21 %), insbesondere bei Nutzfahrzeuge im zweiten Halbjahr
- Umsatz in konjunkturell schwierigem Umfeld nochmals gesteigert auf 14,9 Mrd € (+ 6 %)
- Operatives Ergebnis erhöht sich um 11 % auf 1,7 Mrd € (1,6 Mrd €)
- Umsatzrendite ROS 11,6 % (11,0 %); Kapitalrendite ROCE 40,2 % (31,9 %)
- Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche 7,76 € (+ 7 %), ohne Ergebnis aus Sondervorgängen 8,12 € (+ 16 %)
- Vorschlag einer angemessenen Ausschüttung in aktueller Situation von 2,00 € je Aktie (3,15 €)

FOKUSSIERUNG AUF TRANSPORT-RELATED ENGINEERING

- Mit der mehrheitlichen Veräußerung von MAN Ferrostaal ist der Fokussierungsprozess der MAN Gruppe abgeschlossen
- Internationale Expansion mit dem Erwerb VW Truck & Bus, Brasilien
- Deutlicher Ausbau von Energieerzeugungsaufträgen für Diesel
- Neues Turbomaschinenwerk in China eröffnet
- Erreichte Flexibilität hilft bei notwendiger konjunktureller Anpassung

AUSBLICK 2009

- Konsequente Umsetzung von konjunkturellen Anpassungsmaßnahmen
- Hoher Auftragsbestand und stabiles Umsatzniveau bei Diesel, Turbo und RENK mildern Rückgänge bei Nutzfahrzeuge
- Wachstum von Diesel und Turbo im Markt für Energieerzeugung

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND STRATEGIE DER MAN GRUPPE

Die MAN Gruppe

Die Ursprünge der Gruppe reichen zurück bis ins Jahr 1758, als in Oberhausen (Rheinland) die Eisenhütte St. Antony gegründet wurde. Aus ihr und zwei weiteren Hüttenbetrieben entstand später die Gutehoffnungshütte (GHH). Die zweite Wurzel des Unternehmens ist die 1840 in Augsburg gegründete Sander'sche Maschinenfabrik, die nach der Fusion mit der Nürnberger Klett & Comp. 1908 den Namen »Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg AG« (M.A.N.) annahm und 1920 von der GHH übernommen wurde. 1986 verschmolzen GHH und M.A.N. zur MAN Aktiengesellschaft. 2008 feierte die MAN Gruppe ihr 250-jähriges Bestehen.

MAN ist heute mit der Konzentration auf Transport, Antrieb und Energie einer der führenden Engineering-Konzerne in Europa. Mit der Entscheidung, einen Anteil von 70 % an der MAN Ferrostaal AG zu veräußern, ist der Fokussierungsprozess auf die definierten Kernbereiche abgeschlossen. Die MAN-Unternehmen gehören in ihren jeweiligen Märkten zu den Top drei der Anbieter. Der Konzern ist mit rund 51 000 Mitarbeitern in 120 Ländern und den Kernbereichen Nutzfahrzeuge, Dieselmotoren, Turbomaschinen und Getriebe aktiv. An der Spitze der MAN Gruppe steht die MAN Aktiengesellschaft als Konzernzentrale. Die MAN Gruppe erreichte 2008 Umsatzerlöse von 14,9 Mrd € und ein Operatives Ergebnis von 1 729 Mio €.

Überblick über die Bereiche

MAN Nutzfahrzeuge ist einer der führenden Hersteller von Nutzfahrzeugen in Europa, mit Produktionsstätten in vier europäischen Ländern sowie in Indien. Die Produktpalette reicht von Lkw mit einem Gesamtgewicht von 7,5 bis 60 t für Kurz- und Langstreckentransporte, Lastwagen für militärische und öffentliche Zwecke, Omnibussen und Reisebussen bis hin zu Diesel- und Gasmotoren für Fahrzeuge, Schiffe und zur Stromerzeugung. MAN Finance International GmbH (MFI) bietet Nutzfahrzeugkunden Finanzierungslösungen an, insbesondere Leasing. Diese Tätigkeiten werden durch ein internationales Vertriebs- und Dienstleistungsnetzwerk unterstützt. Mit Umsatzerlösen von 10,6 Mrd € und einem Operativen Ergebnis von 1 062 Mio € ist MAN Nutzfahrzeuge der größte Bereich der MAN Gruppe. Durch den Erwerb der VW Truck & Bus, Brasilien, erreicht die MAN Gruppe im Nutzfahrzeugmarkt zudem eine führende Position in einer langfristig wachsenden Region.

MAN Diesel ist einer der weltweit führenden Entwickler und Hersteller von großen Dieselmotoren, hauptsächlich zur Verwendung in der Schifffahrt, aber auch für stationäre Anwendungen. Der Bereich verfügt über eine starke Marktposition, sowohl bei der Entwicklung von Zweitakt-Dieselmotoren für Antriebssysteme in großen Schiffen als auch bei der Herstellung von Viertakt-Dieselmotoren, die als Antrieb in kleineren Schiffen und in stationären Kraftwerken zur Energieerzeugung eingesetzt werden. Während die Zweitaktmotoren hauptsächlich von Lizenznehmern hergestellt werden, produziert MAN Diesel den Großteil der Viertaktmotoren an Standorten in Deutschland, Dänemark und Frankreich. Die Umsatzerlöse erreichten 2,5 Mrd €, das Operative Ergebnis 390 Mio €.

MAN Turbo ist Hersteller von Turbokompressoren, Industrieturbinen und chemischen Reaktorsystemen. Der Bereich bietet eine vollständige Palette von Turbomaschinen für verschiedene Industriezweige an, z. B. für die Öl- und Gasindustrie, für Raffinerien, für die chemische Industrie und für die Erzeugung von Industriegasen und Strom. Hinzu kommt ein umfassendes Servicegeschäft. Insgesamt erzielte der Bereich einen Umsatz von 1,3 Mrd € und ein Operatives Ergebnis von 148 Mio €.

Strategie und Stärken der MAN Gruppe

Das unternehmerische Ziel der MAN Gruppe ist, durch wettbewerbsfähige Produkte und Leistungen profitabel zu wachsen und den Unternehmenswert zu steigern. Um dieses Ziel nachhaltig zu verfolgen, wurde die Strategie in folgenden Anforderungen fixiert.

Konzentration auf Transport-Related Engineering

MAN fokussiert sich mit seinen produzierenden Unternehmensbereichen auf Geschäftsfelder, die einen Bezug zu den Wachstumsmärkten Transport, Antrieb und Energie haben. Sie sollen durch Investitionen und Akquisitionen wachsen und ihre führenden Positionen ausbauen.

Führungssystem Industrial Governance

Das System zur strategischen Führung der MAN Gruppe – die Industrial Governance – stärkt die unternehmerischen Kräfte der Bereiche im Rahmen einer klaren strategischen Orientierung. Die strategische Führung der Gruppe liegt beim Management Board der MAN AG, alle Kernbereiche sind im Management Board vertreten. Jeder MAN-Bereich muss sich eigenständig in der Gruppe weiterentwickeln können und sich am stärksten Wettbewerber auf seinem Markt messen. Für die Bereiche sind Renditeziele gesetzt, die im Durchschnitt eines Konjunkturzyklus erreicht werden müssen. Verluste werden nicht toleriert, Quersubventionen zwischen den Bereichen sind ausgeschlossen. Die Aufgaben der Zentrale sind die Entwicklung der Gesamtstrategie und der Struktur der Gruppe, die Förderung und der Einsatz von Führungskräften, ein zielorientiertes Controlling und die zentrale Finanzierung der Gruppe.

Internationale Expansion und Wachstum

MAN ist ein weltweit tätiger Konzern. MAN baut seine globale Präsenz in Bezug auf die Produktion und auf das Vertriebs- und Dienstleistungsnetzwerk weiter aus, um Marktpotenziale effizienter zu nutzen und die Chancen attraktiver Wachstumsmärkte wahrzunehmen. Dazu dienen Akquisitionen, Kooperationen und Investitionen in Produktion, Vertrieb und Service.

Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der Ertragskraft der Bereiche

MAN konzentriert sich auf wachsende Märkte mit hohem Ertragspotenzial. Gleichzeitig ist es eines der Hauptziele, in den jeweiligen Märkten zu den profitabelsten Anbietern zu gehören. Die Bereiche werden an ihren stärksten Wettbewerbern gemessen, unternehmerische Entscheidungen werden konsequent daran ausgerichtet. Mit modernsten Produktionsanlagen und Vertriebs- und Logistikstrukturen einerseits und einem sehr kunden-nahen Service- und Ersatzteilgeschäft andererseits wird MAN die Ertragskraft weiter ausbauen. Dabei kommt der Stabilität hoher Renditen eine besondere Bedeutung zu.

Kontinuierliche Steigerung des Unternehmenswertes

Profitables Wachstum in attraktiven Märkten ist eine wesentliche Voraussetzung für eine weiterhin kontinuierliche Steigerung des Unternehmenswertes. Gemessen wird dieser anhand eines renditebasierten Steuerungssystems, das auf dem Operativen Ergebnis, der Umsatzrendite (ROS) und der Kapitalrendite (ROCE) beruht. Ein weiterer Faktor in der Steigerung des Unternehmenswertes ist eine gute Cash Conversion, die es MAN ermöglicht, hohe Operative Ergebnisse in hohe Liquiditätszuflüsse und mittels eines ausgewogenen Investitionsverhaltens in einen hohen Free Cashflow zu verwandeln.

Intensive Zusammenarbeit in der Gruppe

Die Verbindung der individuellen Stärken und des Produkt-Know-how der einzelnen Konzernbereiche bietet Synergiepotenziale, die durch eine intensive Zusammenarbeit der Bereiche und die gezielte Unterstützung durch die Zentralfunktionen der MAN AG genutzt werden und das Wachstumspotenzial des Konzerns weiter erhöhen. Von hoher Bedeutung ist auch die gemeinsame Nutzung von Ergebnissen aus Forschung und Entwicklung im Zusammenhang mit weiter reduzierten Motorenemissionen der Bereiche Nutzfahrzeuge und Dieselmotoren.

Akquisitionen und Desinvestitionen

Im Jahr 2008 wurde die strategische Ausrichtung der MAN Gruppe auf »Transport-Related Engineering« weiter konsequent fortgesetzt.

Akquisitionen

Zur Unterstützung der Wachstumsstrategie der MAN Nutzfahrzeuge AG hat MFI die Produktpalette auf Fahrzeugvermietung ausgeweitet. In diesem Zusammenhang erwarb MFI im Rahmen einer Kapitalerhöhung einen Anteil von 25,13 % an der EURO-Leasing GmbH, Sittensen. Der Vollzug der Transaktion fand Anfang 2008 statt.

Im Dezember 2008 vereinbarte die MAN Nutzfahrzeuge AG mit FORCE MOTORS LIMITED, ihren Anteil am indischen Gemeinschaftsunternehmen MAN FORCE TRUCKS Private Limited (MAN FORCE TRUCKS) von 30 % auf 50 % zu erhöhen. Mit der Anteilserhöhung übernimmt MAN Nutzfahrzeuge mehr Verantwortung für den weiteren erfolgreichen Ausbau der Geschäftsaktivitäten in Indien und beabsichtigt gleichzeitig, den Vertrieb für die Lkw aus indischer Produktion in den Wachstumsmärkten in Asien und Afrika deutlich zu forcieren.

Im Dezember 2008 gab MAN die Übernahme des Unternehmens VW Truck & Bus von der Volkswagen AG bekannt. Mit dem Erwerb des brasilianischen Unternehmens mit seiner starken Marke expandiert MAN in den südamerikanischen Markt und stärkt damit konsequent das Nutzfahrzeuggeschäft. VW Truck & Bus ist der größte Lastwagenproduzent Brasiliens und dort Marktführer bei Lkw mit einem zulässigen Gesamtgewicht größer fünf Tonnen. Der Unternehmenswert beträgt 1 175 Mio €. Mit dem Vollzug des im Dezember 2008 unterschriebenen Kaufvertrags wird voraussichtlich im März 2009 gerechnet.

Im Dezember 2008 erwarb MAN eine Kaufoption, die dem Unternehmen Zugriff auf mehr als 20 % der Stimmrechte von Scania AB verschafft.

Desinvestitionen

Die MAN Aktiengesellschaft hat mit der International Petroleum Investment Company (IPIC), Abu Dhabi, einen Vertrag über die Veräußerung eines 70 %-igen Anteils an der MAN Ferrostaal AG, Essen, geschlossen. Der Kaufpreis für das Unternehmen beträgt mindestens 700 Mio €. Die MAN AG bleibt zunächst mit 30 % beteiligt. Mit IPIC wurde ein Partner gefunden, der das Ziel und die Finanzkraft hat, MAN Ferrostaal neue Wachstumsmöglichkeiten und Marktzugänge für Zukunftstechnologien zu eröffnen. Die im Rahmen der Transaktion zu übertragenden Vermögenswerte und Schulden von MAN Ferrostaal weist MAN bis zum Abschluss der Transaktion als zur Veräußerung bestimmt aus. Die Ergebnisse von MAN Ferrostaal werden in der Konzern Gewinn- und Verlustrechnung rückwirkend für alle berichteten Perioden als aufgegebene Geschäftsbereiche dargestellt. Der Vollzug der Transaktion wird voraussichtlich im ersten Halbjahr 2009 stattfinden.

Für weiterführende Informationen zu Akquisitionen und Desinvestitionen siehe »Konzernanhang«.

GESCHÄFTSVERLAUF UND ERTRAGSLAGE 2008

Wirtschaftliches Umfeld

Für das Jahr 2008 wird das Wachstum des weltweiten Bruttoinlandsprodukts (BIP) von der Global Insights Inc. mit 2,7 % geschätzt, nachdem es im Vorjahr noch um 3,7 % wuchs. Die Abschwächung der weltweiten Konjunktur wurde durch die im US-amerikanischen Hypothekenmarkt ausgelöste Finanzmarktkrise erheblich verschärft. In den USA hat sich die Konjunktur im Jahresverlauf kontinuierlich negativ bis zur Rezession entwickelt. Auch die Wachstumsmärkte Asien und Zentral- und Osteuropa wurden als Exportländer von dem Nachfragerückgang der westlichen Importländer betroffen. Im Jahr 2008 wird das BIP-Wachstum für diese Region voraussichtlich bei 4,8 % liegen, nachdem im Vorjahr noch ein Wachstum von 6,1 % verzeichnet wurde.

Im Euroraum ist die Wirtschaft im Jahr 2008 voraussichtlich nur noch um 1,3 % gewachsen im Vergleich zu 3 % im Vorjahr. Neben dem Einbruch der Immobilienmärkte in Spanien, Großbritannien und Irland ist auch hier die Ursache die allgemein schwächere Nachfrage.

Deutschland ist von dieser Konjunktorentwicklung nicht entkoppelt. Das BIP dürfte 2008 mit 1,3 % gegenüber 2,5 % im Vorjahr gewachsen sein. Die konjunkturelle Dynamik hat sich seit Jahresmitte deutlich abgeschwächt.

Auftragslage

Die in den letzten Jahren gewachsene Weltwirtschaft verursachte einen weltweit steigenden Transportbedarf, gleichzeitig stieg die Nachfrage nach Energie. Damit wurde eine stabile Grundlage der produzierenden Bereiche Nutzfahrzeuge, Dieselmotoren und Turbomaschinen gelegt. MAN konnte im Jahr 2008 deshalb die Leistungsfähigkeit weiter steigern und im Umsatz erneut zulegen. Im Auftragseingang machte sich die konjunkturelle Entwicklung vor allem im Bereich Nutzfahrzeuge bemerkbar.

Konjunkturbedingter Rückgang des Auftragseingangs

Vor dem Hintergrund der konjunkturellen Entwicklung und der Folgen der Finanzmarktkrise sank das Auftragseingangsvolumen in allen Bereichen. Mit einem Auftragseingangsvolumen der MAN Gruppe von 14,0 Mrd € wurde der Vorjahreswert (17,8 Mrd €) um 21 % unterschritten. Der Auftragseingang für Dieselmotoren sank um 8 %, für Turbomaschinen um 2 % und für Nutzfahrzeuge insbesondere aufgrund der konjunkturellen Entwicklung im zweiten Halbjahr um 28 %.

MAN hat im Jahr 2008 mit 1,8 Mrd € wie im Vorjahr (1,2 Mrd €) ein hohes Volumen an Großaufträgen (über 15 Mio € Auftragswert) erhalten. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf Aufträge über schlüsselfertige Dieselmotoren bei MAN Diesel zurückzuführen. Hiermit wird auch der Fokus auf den Wachstumstreiber Energie bestätigt.

Die sich abschwächende konjunkturelle Entwicklung machte sich 2008 im Inland wie auch im Ausland bemerkbar. Gegenüber dem hohen Vorjahresniveau reduzierten sich die Inlandsbestellungen um 27 % auf 3,3 Mrd €. Die ausländischen Bestellungen verringerten sich um 19 % auf 10,7 Mrd €, der Auslandsanteil beträgt damit 76 %.

Einhergehend mit der sich abschwächenden wirtschaftlichen Entwicklung reduzierten sich die Bestellungen in Europa mit 28 % erheblich. Die bisher wachstumsstarke Region Asien war wenig betroffen, sodass ein Auftragswert auf Vorjahresniveau von insgesamt 2,8 Mrd € (+1 %) erreicht werden konnte. Die amerikanischen Bestellungen reduzierten sich um 9 %. Damit stellen die Märkte Europas mit einem Anteil von 70 % der gesamten Bestelleingänge die wichtigste Region für die MAN Gruppe dar, gefolgt von Asien mit einem Anteil von 20 %.

Auftragseingang nach Bereichen

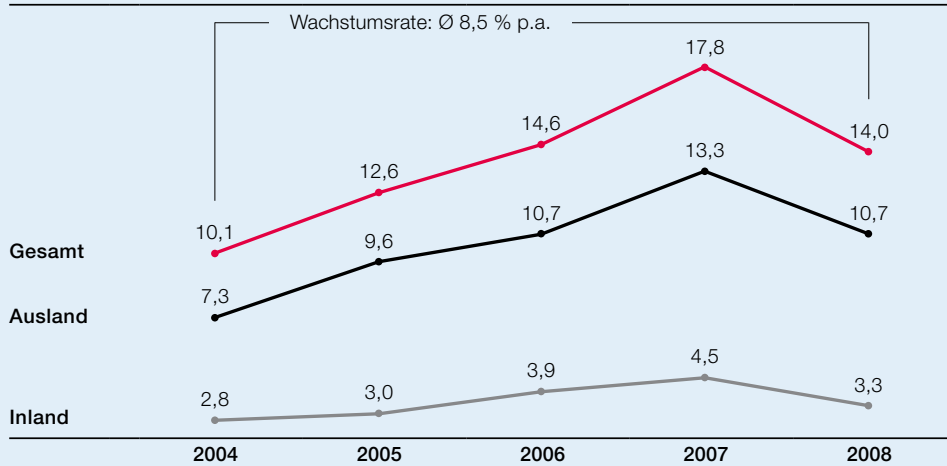
Mio €	2008	%	2007	%
Nutzfahrzeuge	9 130	65	12 684	71
Dieselmotoren	3 089	22	3 371	19
Turbomaschinen	1 426	10	1 454	8
Sonstige/Konsolidierung	388	3	309	2
MAN Gruppe	14 033	100	17 818	100

Auftragseingang nach Regionen

Mio €	2008	%	2007	%
Bundesrepublik Deutschland	3 306	24	4 549	26
Übrige EU-Länder	4 543	32	7 006	39
Sonstige europäische Länder	1 939	14	1 972	11
Asien	2 762	20	2 739	15
Amerika	671	5	741	4
Afrika	653	4	690	4
Australien und Ozeanien	159	1	121	1
MAN Gruppe	14 033	100	17 818	100

Auftragseingang: Entwicklung der letzten 5 Jahre

Mrd €



Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgeführte Geschäftsbereiche

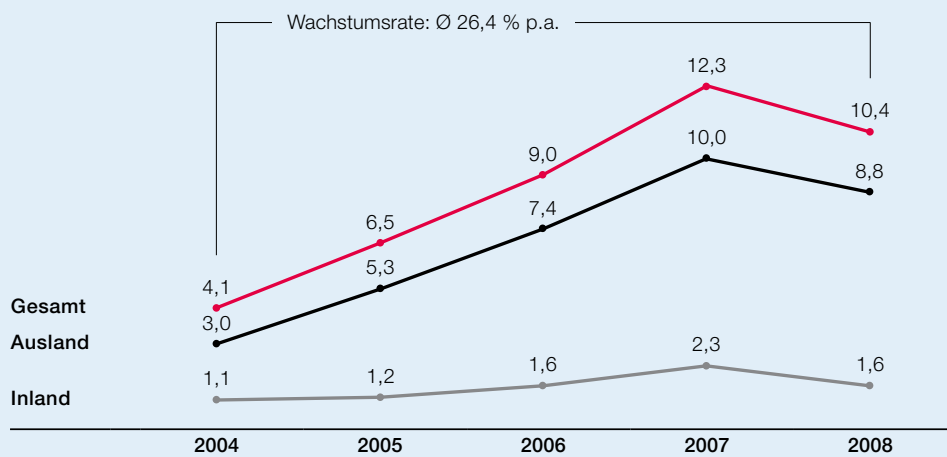
Auftragsbestand weiterhin auf stabilem Niveau

Die Produktionskapazitäten wurden auch 2008 grundsätzlich gut ausgelastet. Nur im Nutzfahrzeugbereich wurden im Dezember 2008 Anpassungen an die konjunkturelle Entwicklung vorgenommen. Der Auftragsbestand hat sich gegenüber der Rekordmarke des Vorjahres auf 10,4 Mrd € (-16 %) reduziert.

Sowohl Dieselmotoren als auch Turbomaschinen konnten den Auftragsbestand weiter erhöhen, während sich die Auswirkungen der konjunkturellen Entwicklung im Auftragsbestand des Bereichs Nutzfahrzeuge widerspiegeln. Der Auftragsbestand reduzierte sich hier um 36 % auf 4,0 Mrd €. Dieselmotoren erreichte mit 4,1 Mrd € (+6 %) ein neues Rekordniveau. Der Auftragsbestand von Turbomaschinen erhöhte sich nochmals um 10 % auf 1,8 Mrd €.

Auftragsbestand: Entwicklung der letzten 5 Jahre

Mrd €



Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgegebene Geschäftsbereiche

Erneutes Umsatzwachstum

MAN steigerte den Umsatz im Jahr 2008 um 6 % auf 14,9 Mrd €. Nutzfahrzeuge verbesserte sich leicht im Vergleich zum Vorjahr mit einem Umsatz von 10,6 Mrd € (+2 %). Während das Lkw-Geschäft mit 9,1 Mrd € auf nahezu konstantem Niveau blieb (+1 %, ohne Verkauf von Leasingfahrzeugen +7 %), stieg der Busumsatz auf 1,5 Mrd € (+10 %). Dieselmotoren legte zweistellig zu, der Umsatz stieg um 17 % auf 2,5 Mrd €. Turbomaschinen verbesserte sich im Umsatz um 20 % auf 1,3 Mrd €.

Die Inlandsumsätze einschließlich des Verkaufs von Leasingfahrzeugen reduzierten sich gegenüber dem Vorjahr um 9 % auf 3,7 Mrd €. 81 % des Inlandsumsatzes entfielen auf Nutzfahrzeuge, die 28 % ihres Umsatzes in Deutschland erzielten. Der Inlandsanteil bei Dieselmotoren belief sich auf 10 % und bei Turbomaschinen auf 20 %.

Die internationalen Umsätze stiegen 2008 um 13 % auf 11,2 Mrd €; damit setzte MAN das internationale Wachstum fort. Der Auslandsanteil am Umsatz betrug 2008 75 % nach 71 % im Vorjahr. In den europäischen Märkten kletterte der Umsatz im Jahr 2008 um 8 % auf 7,3 Mrd €, der Anteil der europäischen Umsätze am Gesamtumsatz belief sich auf 49 %. In Asien legte MAN um 34 % auf 2,7 Mrd € zu, der Umsatzanteil Asiens am Gesamtumsatz erreichte 18 %.

Der Umsatz hat in den letzten fünf Jahren überdurchschnittlich zugelegt. Zwischen 2004 und 2008 konnte MAN im Durchschnitt mit jährlich 13,5 % wachsen, in diesem Zeitraum stieg der Umsatz von 9,0 Mrd € um 5,9 Mrd € auf 14,9 Mrd €.

Umsatz nach Bereichen

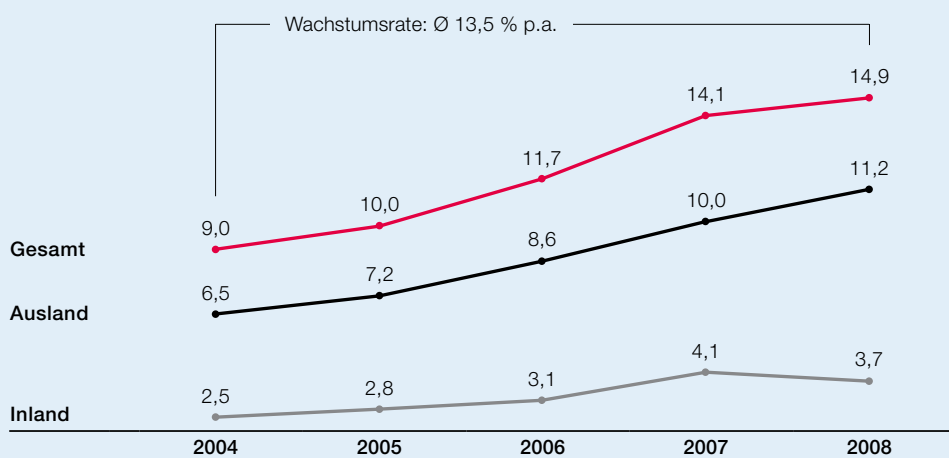
Mio €	2008	%	2007	%
Nutzfahrzeuge	10 610	71	10 410	74
Nutzfahrzeuge vor Verkauf von Leasingfahrzeugen	10 564	-	9 898	-
Dieselmotoren	2 542	17	2 179	15
Turbomaschinen	1 328	9	1 108	8
Sonstige/Konsolidierung	465	3	366	3
MAN Gruppe	14 945	100	14 063	100

Umsatz nach Regionen

Mio €	2008	%	2007	%
Bundesrepublik Deutschland	3 704	25	4 073	29
Übrige EU-Länder	5 593	37	5 428	39
Sonstige europäische Länder	1 748	12	1 399	10
Asien	2 651	18	1 980	14
Amerika	518	3	453	3
Afrika	594	4	633	4
Australien und Ozeanien	137	1	97	1
MAN Gruppe	14 945	100	14 063	100

Umsatz: Entwicklung der letzten 5 Jahre

Mrd €



Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgeführte Geschäftsbereiche

Operatives Ergebnis

Die MAN Gruppe steigerte das Operative Ergebnis 2008 nochmals. Nach dem außergewöhnlichen Zuwachs von 57 % im Vorjahr legte das Ergebnis im Jahr 2008 um 11 % auf ein neues Rekordniveau von 1 729 Mio € zu. Alle Bereiche haben angesichts des weiter gewachsenen Geschäftsvolumens und der fortgesetzten Effizienzsteigerungen zu der deutlichen Ergebnisverbesserung beigetragen. Damit stieg das Operative Ergebnis der Gruppe erneut überproportional zur Umsatzerhöhung.

Das Operative Ergebnis der Nutzfahrzeuge stieg um 23 Mio € auf 1 062 Mio € (+2 %). Dieselmotoren verbesserten das Operative Ergebnis um 77 Mio € auf 390 Mio € (+25 %). Turbomaschinen legte im Operativen Ergebnis auf 148 Mio € zu, das entspricht einer Steigerung von 42 %. In Sonstige/Konsolidierung sind neben der Konsolidierung die Ergebnisse der Industriebeteiligung RENK, der MAN AG und der Shared-Service-Gesellschaften, das anteilige Ergebnis der MAN Roland-Beteiligung sowie die Scania-Dividende enthalten. An der Verbesserung dieser Ergebnisposition wirkten das gesteigerte RENK-Ergebnis mit 80 Mio € (nach 68 Mio € im Jahr 2007) sowie die höhere Scania-Dividende mit 57 Mio € nach 43 Mio € im Vorjahr mit.

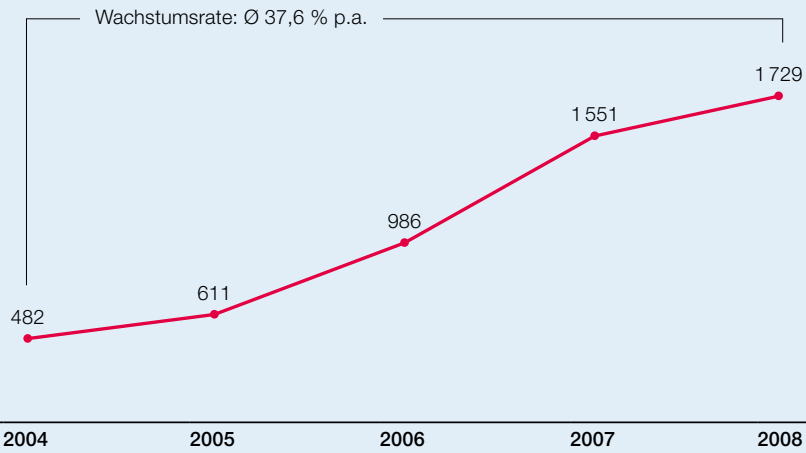
Eine ausführliche Berichterstattung über den Geschäftsverlauf und die Ergebnisentwicklung der Bereiche enthält der Lagebericht im Abschnitt »Die Bereiche im Einzelnen«.

In den letzten fünf Jahren hat sich das Operative Ergebnis der MAN Gruppe ganz erheblich verbessert. Im Zeitraum von 2004 bis 2008 konnte das Ergebnis mehr als verdreifacht werden (von 482 Mio € auf 1 729 Mio €), während der Umsatz im gleichen Zeitraum um 66 % stieg.

Mio €	2008	2007
Nutzfahrzeuge	1 062	1 039
Dieselmotoren	390	313
Turbomaschinen	148	104
Sonstige/Konsolidierung	129	95
Operatives Ergebnis	1 729	1 551

Operatives Ergebnis: Entwicklung der letzten 5 Jahre

Mio €



Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgeführte Geschäftsbereiche

Gewinn- und Verlustrechnung

	2008		2007	
	Mio €	in %	Mio €	in %
Umsatzerlöse	14 945	100,0	14 063	100,0
Umsatzkosten *	- 11 243	- 75,2	- 10 722	- 76,3
Bruttoergebnis vom Umsatz	3 702	24,8	3 341	23,8
Sonstige betriebliche Erträge *	401	2,7	407	2,9
Vertriebskosten	- 852	- 5,7	- 782	- 5,6
Verwaltungskosten	- 682	- 4,6	- 666	- 4,7
Sonstige betriebliche Aufwendungen *	- 929	- 6,2	- 830	- 5,9
Beteiligungsergebnis*	89	0,6	81	0,6
Operatives Ergebnis	1 729	11,6	1 551	11,0

* 2008 ohne Ergebnisanteile aus Sondervorgängen in Höhe von insgesamt -106 Mio €, 2007: 183 Mio €

Der Umsatz ist 2008 gegenüber dem Vorjahr um 6 % gestiegen, die Umsatzkosten haben sich im gleichen Zeitraum um 5 % erhöht. Dadurch konnte das Bruttoergebnis vom Umsatz weiter von 24 % auf 25 % zulegen.

Die Vertriebskosten stiegen im Geschäftsjahr 2008 um 9 % auf 852 Mio €. Ihr Anstieg beruht unter anderem auf der Erweiterung der internationalen Vertriebsnetze. Die Verwaltungskosten erhöhten sich unterproportional zum Umsatz auf 682 Mio €.

Die Sonstigen betrieblichen Erträge ohne Sondervorgänge blieben mit 401 Mio € geringfügig unter dem Vorjahreswert von 407 Mio €. Diesen stehen Sonstige betriebliche Aufwendungen von 929 Mio € ohne Sondervorgänge (Vorjahr 830 Mio €) gegenüber. Hierbei erhöhten sich im Wesentlichen die Kosten für Forschung und Entwicklung um 68 Mio €, wobei die Themen Umwelt- und Klimaschutz sowie Kraftstoffeffizienz die Schwerpunkte bildeten. Darüber hinaus wirkten erhöhte Einzelwertberichtigungen auf Forderungen.

Der Anstieg des Beteiligungsergebnisses ist im Wesentlichen auf die höhere Scania-Dividende zurückzuführen.

Überleitung zum Jahresüberschuss

Mio €	2008	2007
Operatives Ergebnis	1 729	1 551
Ergebnis aus Sondervorgängen	- 106	183
Zinsergebnis	20	- 55
Ergebnis vor Steuern	1 643	1 679
Steuern	- 488	- 600
Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche	92	146
Jahresüberschuss	1 247	1 225
Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche in €	7,76	7,27
Ausschüttung je Aktie in €	2,00	3,15

Im Jahr 2008 haben mehrere Sachverhalte zu Ergebnissen aus Sondervorgängen geführt, die nicht im Operativen Ergebnis wirken. Aufgrund der geänderten Marktaussichten wurden im Bereich Nutzfahrzeuge Restrukturierungsmaßnahmen beschlossen, die mit 78 Mio € das Ergebnis aus Sondervorgängen belasteten. Darüber hinaus bedingten Mauterhöhungen für EURO-3-Fahrzeuge im Inland sowie höhere Importzölle für diese Fahrzeuge insbesondere in Russland eine Sonderabwertung von vermieteten Erzeugnissen und Gebrauchtfahrzeugen in Höhe von 61 Mio €. Gegenläufig ist ein Ertrag von 65 Mio € aus dem Aktiensplit mit anschließendem Aktienrückkauf von Scania enthalten. Schließlich verursachten der außergewöhnliche Wertverfall osteuropäischer Währungen und die stark eingeschränkte Verfügbarkeit von Finanzierungen in diesen Währungen Kosten von 32 Mio €. Somit belief sich das Ergebnis aus Sondervorgängen 2008 auf - 106 Mio €.

Das positive Zinsergebnis von 20 Mio € enthält neben den Zinsen aus Bankguthaben und -verbindlichkeiten auch den Zinssaldo aus Pensionen. Die Verbesserung des Zinssaldos um 75 Mio € resultiert maßgeblich aus geringeren Aufwendungen für Bankzinsen. Das Ergebnis vor Steuern der MAN Gruppe erreichte trotz der Belastungen aus Sondervorgängen mit 1 643 Mio € nahezu das Rekordniveau des Vorjahres.

Der Steueraufwand der MAN Gruppe ging um 112 Mio € auf 488 Mio € zurück. Die Steuerquote sank von 35,7 % auf 29,7 %. Sie ergibt sich aus den jeweiligen Steuersätzen der in- und ausländischen Konzernunternehmen, aus aperiodischen Steuern und aus steuerfreien Erträgen.

Das Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche beträgt 92 Mio € nach Steuern und enthält im Wesentlichen den Jahresüberschuss der MAN Ferrostaal.

Der Jahresüberschuss nach Steuern der MAN Gruppe erreichte 1 247 Mio € und übertrifft den Vorjahresüberschuss von 1 225 Mio € leicht. Das Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche stieg von 7,27 € auf 7,76 €.

Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der MAN Aktiengesellschaft der Hauptversammlung die Ausschüttung einer Dividende von 2,00 € je dividendenberechtigter Aktie (Vorjahr 3,15 €) vor.

Erwartungen überwiegend erfüllt

Die Geschäftsentwicklung 2008 hat die Erwartungen zu Beginn des Geschäftsjahres überwiegend erfüllt. In der zweiten Jahreshälfte machten sich jedoch die konjunkturelle Entwicklung und die Finanzmarktkrise im Auftragseingang bemerkbar. Die Rekordbestellungen im Jahr 2007 reduzierten sich 2008 um 21 %, wobei vor allem Nutzfahrzeuge von einer reduzierten Auftragslage betroffen war. Der Umsatz stieg mit 6 % im Rahmen der Erwartungen. Das Operative Ergebnis verbesserte sich um +11 %. Dadurch stieg die Umsatzrendite von 11,0 % auf 11,6 % und die Kapitalrendite ROCE von 31,9 % auf 40,2 %.

Steuerungssystem und Wertmanagement

Die wichtigsten finanziellen Steuerungsgrößen in der MAN Gruppe sind das Operative Ergebnis, die Umsatzrendite »Return on Sales« (ROS), die das Operative Ergebnis auf die Umsatzerlöse bezieht, sowie die Kapitalrendite »Return on Capital Employed« (ROCE), die das Operative Ergebnis in Beziehung zum Jahresdurchschnitt des Capital Employed setzt. Auf diesen Kennzahlen beruhen die Performance-Ziele für die Gruppe im Ganzen sowie für ihre Bereiche.

Renditeziele

Ab dem Jahr 2008 beträgt das ROS-Ziel von MAN durchschnittlich 8,5 % über den Konjunkturzyklus, für das ROCE werden Werte über 22 % angestrebt. Das ROS-Ziel von 8,5 % gilt für die Gruppe und alle Teilkonzerne. In der Gruppe, für Nutzfahrzeuge und Turbomaschinen beträgt die Bandbreite für das ROS-Ziel über den Konjunkturzyklus +/-2 %-Punkte, bei Dieselmotoren wegen des langfristig stärker schwankenden Zweitakt-Lizenzgeschäfts +/- 4 %-Punkte.

Operatives Ergebnis

Zentrale Größe für die Beurteilung und die Steuerung der Ertragslage eines Bereichs ist das Operative Ergebnis. Das Operative Ergebnis entspricht in der Regel dem Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT). In Einzelfällen werden Sondervorgänge bereinigt. Dabei handelt es sich um Aufwendungen und Erträge, die dem Anlass und der Höhe nach bedeutend sind und nicht aus dem operativen Geschäft stammen. 2008 hatte MAN ein negatives Ergebnis aus Sondervorgängen in Höhe von insgesamt 106 Mio € zu verzeichnen, das im EBIT, nicht aber im Operativen Ergebnis wirkte. 2007 wurde ein positives Ergebnis aus Sondervorgängen von 183 Mio € verzeichnet.

Umsatzrendite ROS

%	2008	2007
Nutzfahrzeuge	10,0	10,0
Dieselmotoren	15,4	14,4
Turbomaschinen	11,1	9,4
MAN Gruppe	11,6	11,0

Die MAN Gruppe hat 2008 mit einer Umsatzrendite von 11,6 % (Vorjahr 11,0 %) ihr ROS-Ziel nochmals deutlich übertroffen. Nutzfahrzeuge bestätigte trotz schwierigerer konjunktureller Bedingungen den ROS von 10,0 %, das Lkw-Geschäft erreichte dabei 11,4 % (Vorjahr 11,3 %). Dieselmotoren konnte die ausgezeichnete Umsatzrendite des Vorjahres von 14,4 % weiter auf 15,4 % steigern und bleibt damit der mit einigem Abstand renditestärkste Bereich der MAN Gruppe. Auch Turbomaschinen konnte bei der Umsatzrendite kräftig zulegen und ein ROS von 11,1 % (Vorjahr 9,4 %) realisieren.

Kapitalrendite ROCE

Mio €	2008	2007
Eigenkapital	5 396	5 177
Pensionen *	109	132
Finanzverbindlichkeiten *	1 755	1 967
	7 260	7 276
Nicht durch Eigenkapital der MAN Finance finanziertes Volumen	- 2 339	- 1 939
Capital Employed der MAN Gruppe am 31. Dezember	4 921	5 337
Capital Employed der MAN Gruppe im Jahresdurchschnitt	4 715	5 488
Operatives Ergebnis **	1 896	1 752
ROCE in %	40,2	31,9

* einschl. aufgegebenen Geschäftsbereiche

** einschl. Operatives Ergebnis aufgegebenen Geschäftsbereiche von 167 Mio € (Vorjahr 201 Mio €)

Die Kapitalrendite ROCE setzt das Operative Ergebnis in Beziehung zum Jahresdurchschnitt des Capital Employed. Das Capital Employed der MAN Gruppe wird von der Finanzierungsseite abgeleitet. Es setzt sich zusammen aus dem Eigenkapital, den Pensionsrückstellungen und den Finanzverbindlichkeiten der MAN Gruppe, vermindert um das nicht durch Eigenkapital der MFI finanzierte Volumen. In der Ergebnisgröße werden auch die Operativen Ergebnisse der aufgegebenen Geschäftsbereiche bis zum Zeitpunkt des Verkaufs berücksichtigt, da diese Aktivitäten ebenfalls aus Konzernkapital finanziert werden. Wesentliche Ursache für das im Vergleich zum Vorjahr gesunkene Capital Employed sind gesunkene Pensionsrückstellungen und Finanzverbindlichkeiten im Industriellen Geschäft.

Für die Bereiche wird das Capital Employed von der Vermögensseite ermittelt. Es umfasst für das Industrielle Geschäft alle Aktiva mit Ausnahme von Finanzmitteln und Steueransprüchen, vermindert um alle Rückstellungen und Verbindlichkeiten mit Ausnahme

der Finanzverbindlichkeiten, der Pensionsrückstellungen und der Steuern. Erhaltene Anzahlungen werden als Abzugskapital nur berücksichtigt, soweit sie im Rahmen der Auftragsabwicklung bereits verwendet sind.

Die Kapitalrendite ROCE der MAN Gruppe konnte gegenüber dem Vorjahreswert von 31,9 % weiter auf 40,2 % gesteigert werden.

Kapitalkosten WACC

Der Kapitalkostensatz entspricht der erwarteten Mindestrendite der Investoren für das zur Verfügung gestellte Kapital und für das eingegangene Anlagerisiko. Er wird als WACC (Weighted Average Cost of Capital) ermittelt und errechnet sich als gewichteter Durchschnittswert aus dem Eigen- und Fremdkapitalkostensatz. Dabei wird der Eigenkapitalkostensatz entsprechend dem Capital-Asset-Pricing-Modell (CAPM) aus einem Zinssatz für langfristige, risikofreie Anlagen zuzüglich einer Risikoprämie für das spezifische Risiko der Anlage bestimmt. Auch dem Fremdkapitalkostensatz liegt der Zinssatz für risikofreie Anlagen zugrunde, zuzüglich eines Risikozuschlags für langfristige Industrieanlagen.

Der Kapitalkostensatz wird im Rahmen der Steuerungskennzahlen als Basis für die Festlegung der Anforderungen an die Kapitalrendite ROCE verwendet. Angesetzt sind Kapitalkosten von 11,0 % vor Steuern. Zur Kontinuität der Zielkennzahlen wird er über eine längere Zeit konstant gehalten.

Wertbeitrag MAN Value Added (MVA)

Der Wertbeitrag ist die finanzielle Größe, die aufzeigt, ob die MAN Gruppe ihre Kapitalkosten verdient und darüber hinaus zusätzlichen Wert geschaffen hat. Der Wertbeitrag errechnet sich aus der Differenz zwischen dem Operativen Ergebnis und den Kapitalkosten.

Die MAN Gruppe hat 2008 einen Wertbeitrag MVA von 1 377 Mio € erwirtschaftet und damit den Wertbeitrag gegenüber dem Vorjahr (1 148 Mio €) um 20 % übertroffen.

Wertbeitrag nach Bereichen

	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Mio €	Operatives Ergebnis	Operatives Ergebnis	Ø Capital Employed	Ø Capital Employed	Wertbeitrag	Wertbeitrag
Nutzfahrzeuge	1 062	1 039	2 812	2 497	750	762
Dieselmotoren	390	313	500	444	335	264
Turbomaschinen	148	104	229	216	123	81
MAN Gruppe **	1 896	1 752	4 715	5 488	1 377	1 148

* einschl. eines Operativen Ergebnisses aufgebener Geschäftsbereiche von 167 Mio € (Vorjahr 201 Mio €)

** aufgrund unterschiedlicher Capital-Employed-Definitionen ist keine Addition der Bereiche zur MAN Gruppe möglich

Die ergebnisabhängige Vergütung der Führungskräfte wird wesentlich durch MVA und ROS bestimmt.

FINANZLAGE

Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements

Das Finanzmanagement der MAN Gruppe wird zentral durch die MAN AG wahrgenommen. Die MAN AG stellt finanzielle Ressourcen innerhalb des Konzerns zur Verfügung, sichert die finanzielle Unabhängigkeit und jederzeitige Liquidität und kommuniziert für die gesamte MAN Gruppe mit den Kapitalmärkten. Der Vorstand der MAN AG verantwortet für die MAN Gruppe die ordnungsgemäße Durchführung aller finanzwirtschaftlichen Transaktionen sowie den Einsatz eines geeigneten finanziellen Risikomanagementsystems.

Aufgaben und Ziele des Finanzmanagements sind die Sicherstellung jederzeitiger Liquidität, die Begrenzung finanzieller Risiken und die Steigerung des Unternehmenswertes.

Zur Sicherstellung jederzeitiger Liquidität werden geeignete Finanzierungsinstrumente, Garantiezusagen und andere Rahmenvereinbarungen eingesetzt, die den verlässlichen Zugang zu Fremd- und Eigenkapitalmärkten und Finanzinstitutionen ermöglichen. Wichtigstes Ziel dabei ist, dass der MAN Gruppe damit zu jeder Zeit der notwendige finanzielle Spielraum für die Finanzierung des operativen Geschäfts, der Investitionen sowie für gezieltes Wachstum zur Verfügung steht.

Bei der Begrenzung finanzwirtschaftlicher Risiken für den Unternehmenswert und die Ertragskraft liegt der Fokus auf der effizienten – vornehmlich über die Kapitalmärkte vorgenommenen – Absicherung von Risiken aus Währungs- oder Rohstoffpreisschwankungen, Zinsänderungen sowie Bewertungsrisiken jeglicher Art. Darüber hinaus erfolgt ein aktives Management von Kontrahenten- und Länderrisiken sowie der erhaltenen Sicherheiten.

Insgesamt leistet das zentrale Finanzmanagement seinen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes, indem die Liquiditätsversorgung und die Kapitalstruktur der Gruppe dynamisch dem Bedarf angepasst werden, Finanzrisiken unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten bestmöglich transferiert werden und eine effiziente Abwicklung dieser Aufgaben implementiert ist.

Cashflow

Die Kapitalflussrechnung der MAN Gruppe ist im Abschlussteil im Kapitel »MAN Konzern Kapitalflussrechnung« wiedergegeben. Zur aussagefähigen Analyse der Finanzlage werden die Zahlen in das Industrielle Geschäft und in die Finanzdienstleistungen getrennt. Die Finanzdienstleistungen betreffen die Absatzfinanzierung der MFI im Wesentlichen durch Kundenleasing von Nutzfahrzeugen.

Die Analyse zeigt die Entwicklung der Nettoliquidität/-verschuldung. Die Nettoliquidität/-verschuldung ist unsere finanzielle Steuerungsgröße, die sich aus »Flüssige Mittel« und »Wertpapiere« abzüglich »Finanzverbindlichkeiten« ergibt.

Der Free Cashflow der MAN Gruppe belief sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf – 570 Mio €. Im Industriellen Geschäft wurde dabei ein Wert von 53 Mio € nach 1 668 Mio € im Vorjahr erwirtschaftet. Der deutliche Anstieg der Nettomittelbindung um 861 Mio € ist im Wesentlichen auf den Anstieg der Vorräte in allen Bereichen um 599 Mio € sowie höhere Forderungen von 281 Mio € zurückzuführen. Des Weiteren hat MAN aufgrund der zwischenzeitlich aufgebrauchten Verlustvorträge im Jahr 2008 Steuervorauszahlungen geleistet, wodurch der Cashflow mit 242 Mio € belastet wird. Im Cashflow aus der Investitionstätigkeit wirken nochmals gestiegene Investitionen in Sachanlagen von 597 Mio € sowie die Anteils- und Kapitalerhöhung an MAN FORCE TRUCKS. Bei den Finanzdienstleistungen konnten im letzten Jahr Marktchancen bei der Finanzierung von Nutzfahrzeugen realisiert werden, wodurch das Finanzierungsvolumen um 586 Mio € angestiegen ist.

Mio €	Industrielles Geschäft		Finanzdienstleistungen	
	2008	2007	2008	2007
Nettoliquidität/-verschuldung zu Beginn des Geschäftsjahres	1 148	572	- 1 595	- 1 518
Cash Earnings	1 612	1 656	7	5
Veränderung Nettomittelbindung fortgeführte Bereiche	- 861	275	- 595	15
Veränderung Nettomittelbindung aufgegebenen Geschäftsbereiche	- 26	158	-	-
Cashflow aus der Geschäftstätigkeit	725	2 089	- 588	20
Cashflow aus der Investitionstätigkeit fortgeführte Bereiche	- 669	- 481	- 35	- 5
Cashflow aus der Investitionstätigkeit aufgegebenen Geschäftsbereiche	- 3	60	-	-
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	- 672	- 421	- 35	- 5
Free Cashflow	53	1 668	- 623	15
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit der Nettoliquidität/-verschuldung fortgeführte Bereiche	- 488	- 939	7	- 46
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit der Nettoliquidität/-verschuldung aufgegebenen Geschäftsbereiche	-	- 14	-	-
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit der Nettoliquidität/-verschuldung	- 488	- 953	7	- 46
Zahlungswirksame Veränderungen der Nettoliquidität/-verschuldung	- 435	715	- 616	- 31
Sonstige Veränderungen der Nettoliquidität/-verschuldung	- 42	- 139	112	- 46
Veränderung der Nettoliquidität/-verschuldung aufgegebenen Geschäftsbereiche	- 203	-	-	-
Nettoliquidität/-verschuldung am Ende des Geschäftsjahres	468	1 148	- 2 099	- 1 595

Die Zahlung der Dividende in Höhe von 466 Mio € wirkt im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit. Die Nettoverschuldung der MAN Gruppe hat sich, verglichen mit dem Vorjahreswert (-447 Mio €), um -1 184 Mio € auf -1 631 Mio € erhöht. Dabei hat sich die positive Nettoliquidität des Industriellen Geschäfts von 1 148 Mio € zum 31. Dezember 2007 um 680 Mio € auf 468 Mio € verringert, die Finanzdienstleistungen haben die Nettoverschuldung aus der Refinanzierung ihres Geschäfts auf -2 099 Mio € erhöht (Vorjahr -1 595 Mio €).

Die Nettoverschuldung der MAN Gruppe setzt sich zusammen aus Flüssigen Mitteln von 105 Mio € (Vorjahr 1 266 Mio €) abzüglich Finanzverbindlichkeiten von 1 736 Mio € (Vorjahr 1 967 Mio €). Zum 31. Dezember 2008 hielt die MAN Gruppe keine Wertpapiere mehr (Vorjahr 254 Mio €).

Finanzierung der MAN Gruppe

Das laufende Geschäft der MAN Gruppe konnte im Jahr 2008 in hohem Maße aus der vorhandenen Nettoliquidität finanziert werden. Für eine Finanzierung durch Fremdkapital besteht neben bilateralen Linien mit Finanzinstituten eine variabel verzinsliche syndizierte Kreditlinie über 2,0 Mrd €, die von einem Konsortium von 25 Banken bis Dezember 2011 zugesagt ist. Diese Linie ist zum 31. Dezember 2008 wie im Vorjahr nicht in Anspruch genommen worden.

Ein weiterer Baustein der Konzernfinanzierung ist eine Eurobond-Anleihe, welche die MAN AG im Dezember 2003 über die MAN Financial Services plc, Swindon/Großbritannien begeben hat. Der Nominalwert dieser Anleihe betrug im Jahr 2008 weiterhin 240 Mio €. Die Anleihe ist im Jahr 2010 fällig und hat einen Zinskupon von 5,375 %.

Aus dem für den Erwerb von Scania-Aktien im Jahr 2006 gewährten variabel verzinslichen Kreditrahmen eines Bankenkonsortiums wurden nach Rückführungen in den Jahren 2007 und 2008 zum 31. Dezember 2008 noch 400 Mio € in Anspruch genommen. Der nicht ausgenutzte Teil des Kreditrahmens in Höhe von ursprünglich 11 Mrd € ist erloschen. Die in Anspruch genommene Tranche wurde im Jahr 2008 mit durchschnittlich 4,75 % p.a. verzinst. Dabei wirkten sich die Anfang 2008 erhaltenen Ratings von A-/A3 durch die Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's margenreduzierend aus.

Ferner nutzt die MAN Gruppe Asset-Backed-Finanzierungen, insbesondere zur Refinanzierung des Finanzdienstleistungsgeschäftes.

Für Eigenkapitalfinanzierungen verfügt der Vorstand bei Zustimmung des Aufsichtsrats über Ermächtigungen, die von der Hauptversammlung der MAN AG erteilt wurden. Dazu gehört u. a. ein Genehmigtes Kapital von 188 Mio €, dies entspricht 50 % des Grundkapitals, das eine Kapitalerhöhung gegen Bareinlagen und/oder Sacheinlagen ermöglicht. Es besteht eine freiwillige Verpflichtung des Vorstands von der Ermächtigung zur Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen nur bis maximal 20 % des Grundkapitals Gebrauch zu machen. Des Weiteren kann der Vorstand Wandel- oder Optionsschuldverschreibungen im Gesamtwert bis 1,5 Mrd € mit einer Laufzeit von bis zu 20 Jahren begeben.

Vermögens- und Kapitalstruktur

Um den Aussagegehalt der Analyse der Vermögens- und Kapitalstruktur zu erhöhen, wurden die einzelnen Vorjahreswerte in der nachfolgenden Tabelle um die Bilanzwerte der MAN Ferrostaal bereinigt.

Mio €	Industrielles Geschäft		Finanzdienstleistungen	
	2008	2007 *	2008	2007
Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	2 241	1 985	6	4
Beteiligungen	1 598	1 958	35	7
Vermietete Erzeugnisse	1 025	1 074	538	727
Steuern	521	503	15	6
Vorräte	3 189	2 663	86	40
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2 585	2 267	1 670	1 148
Zur Veräußerung bestimmte Vermögenswerte	1 812	2 137	-	-
Übrige lang- und kurzfristige Vermögenswerte	1 015	647	89	103
Finanzmittel	78	866	27	26
Aktiva	14 064	14 100	2 466	2 061
Eigenkapital	5 269	5 054	127	123
Pensionen	72	89	2	2
Finanzverbindlichkeiten	690	1 294	1 046	646
Interne Finanzierung	- 1 080	- 975	1 080	975
Rückstellungen	1 404	1 407	4	9
Erhaltene Anzahlungen	1 093	1 003	6	2
Steuern	899	1 020	18	16
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1 420	1 366	128	144
Schulden im Zusammenhang mit zur Veräußerung bestimmten Vermögenswerten	1 820	1 803	-	-
Übrige lang- und kurzfristige Verbindlichkeiten	2 477	2 039	55	144
Passiva	14 064	14 100	2 466	2 061

* Vorjahreswerte vergleichbar

Industrielles Geschäft

Die Sachanlagen und Immateriellen Vermögenswerte erhöhten sich im Jahresverlauf um 256 Mio €, bedingt durch höhere Investitionsausgaben.

Die Nettoerhöhung der Beteiligungen im Jahr 2008 um 360 Mio € resultiert in erster Linie aus der Equity-Bilanzierung der Scania-Aktien zum 31. Dezember 2008 im Vergleich zum Marktwert am 31. Dezember 2007. Gegenläufig wirkte die Anteilerhöhung von 30 % auf 50 % am indischen Gemeinschaftsunternehmen MAN FORCE TRUCKS. Für weiterführende Informationen siehe »Akquisitionen und Desinvestitionen« und »Konzernanhang«.

Die Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich um 526 Mio € bzw. 318 Mio €. Die erhaltenen Anzahlungen nahmen um 90 Mio € zu.

Die Finanzverbindlichkeiten verminderten sich gegenüber dem Vorjahr um 604 Mio €. Dieser Rückgang ist hauptsächlich auf die weitere Reduzierung des 2006 gewährten Kreditrahmens für den Erwerb von Scania-Aktien zurückzuführen.

Der Anstieg des Eigenkapitals führt zu einer Verbesserung der Deckung des Anlagevermögens (Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Beteiligungen) durch Eigenkapital um 9 %-Punkte von 128 % auf 137 %. Die Eigenkapitalquote des Industriellen Geschäfts erreicht 37,5 % (35,8 %). In der MAN Gruppe insgesamt betragen die Anlagendeckung 139 % (131 %) und die Eigenkapitalquote 32,6 % (32,0 %).

Finanzdienstleistungen

Bei den Finanzdienstleistungen hat sich die Bilanzsumme infolge des gestiegenen Geschäftsvolumens von 2,1 Mrd € auf 2,5 Mrd € erhöht. Die Refinanzierung erfolgt mit 1 046 Mio € (Vorjahr 646 Mio €) extern und mit 1 080 Mio € (Vorjahr 975 Mio €) konzernintern.

Nicht bilanziertes Vermögen

Neben dem in der Konzernbilanz ausgewiesenen Vermögen nutzt der Konzern auch nicht bilanzierungsfähige Vermögenswerte. Hierzu zählen unter anderem die Marke MAN als wichtiger Immaterieller Vermögenswert sowie selbst entwickelte Patente und unser Service- und Vertriebsnetz für Kunden. Die Aufwendungen hierfür sind Investitionen in die Zukunft und sichern den Markterfolg in den kommenden Jahren.

Grundkapital, Genehmigtes und Bedingtes Kapital, Erwerb eigener Aktien

Das Grundkapital der MAN Aktiengesellschaft beträgt unverändert 376 422 400 €. Es ist eingeteilt in 147 040 000 auf den Inhaber lautende, nennwertlose Stückaktien, die in 140 974 350 Stammaktien und 6 065 650 stimmrechtslose Vorzugsaktien unterteilt sind.

Weitere Angaben zum gezeichneten Kapital, zu den Aktiegattungen, den Ermächtigungen der Hauptversammlung zum Genehmigten Kapital 2005 und zur Ausgabe von Wandel- und Optionsschuldverschreibungen nebst dem in diesem Zusammenhang geschaffenen Bedingten Kapital (Bedingtes Kapital 2005) sowie zu der im Berichtsjahr erteilten Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien sind in dem nachfolgenden Kapitel »Angaben gemäß § 315 Abs. 4 HGB und erläuternder Bericht gemäß § 120 Abs. 3 Satz 2 AktG« dargestellt.

Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB und erläuternder Bericht gemäß § 120 Abs. 3 Satz 2 AktG

Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals, Aktiengattungen

Das Grundkapital der MAN Aktiengesellschaft beträgt unverändert 376 422 400 €. Es ist eingeteilt in 147 040 000 auf den Inhaber lautende, nennwertlose Stückaktien, auf die jeweils ein rechnerischer Anteil am Grundkapital von 2,56 € entfällt. Die Stückaktien sind gemäß § 4 Abs. 1 der Satzung unterteilt in 140 974 350 Stammaktien und 6 065 650 stimmrechtslose Vorzugsaktien. Sämtliche Aktien sind voll eingezahlt. Ein Anspruch der Aktionäre auf Verbriefung ist gem. § 4 Abs. 2 Satz 2 der Satzung ausgeschlossen.

Für alle Aktien besteht ein gleiches Gewinnbezugsrecht, dies mit der Maßgabe, dass aus dem Bilanzgewinn ein Vorzugsgewinnanteil von 0,11 € je Vorzugsaktie vorab an die Vorzugsaktionäre und weitere 0,11 € je Stammaktie nachrangig an die Stammaktionäre auszuschütten sind. Reicht der Bilanzgewinn zur Zahlung des Vorzugsgewinnanteils nicht aus, so sind die fehlenden Beträge ohne Zinsen aus dem Bilanzgewinn der folgenden Geschäftsjahre vor Verteilung eines Gewinnanteils an die Stammaktionäre nachzuzahlen.

Die Stammaktien sind stimmberechtigt. Den Vorzugsaktien steht grundsätzlich kein Stimmrecht zu. Dies gilt gemäß § 140 Abs. 2 AktG nicht, wenn der Vorzugsbetrag in einem Jahr nicht oder nicht vollständig gezahlt und der Rückstand im nächsten Jahr nicht neben dem vollen Vorzug dieses Jahres nachgezahlt wird. In diesem Fall haben die Vorzugsaktionäre ein Stimmrecht, bis die Rückstände nachgezahlt sind, und die Vorzugsaktien sind bei der Berechnung einer nach dem Gesetz oder der Satzung erforderlichen Kapitalmehrheit zu berücksichtigen. Den Vorzugsaktionären steht zudem ein Stimmrecht gemäß § 141 Abs. 1, Abs. 2 Satz 1 in Verbindung mit Abs. 3 AktG zu. Danach ist ein zustimmender Sonderbeschluss der Vorzugsaktionäre erforderlich, wenn ein Beschluss der Hauptversammlung gefasst wird, durch den der Gewinnvorzug aufgehoben oder beschränkt wird oder der die Ausgabe von Vorzugsaktien vorsieht, die bei der Verteilung des Gewinns oder des Gesellschaftsvermögens den bestehenden Vorzugsaktien ohne Stimmrecht vorgehen oder gleichstehen.

Im Übrigen sind mit allen Aktien die gleichen Rechte und Pflichten verbunden.

Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung der Aktien betreffen

Neben Beschränkungen des Stimmrechts für Vorzugsaktien und nach gesetzlichen Bestimmungen, etwa gemäß § 136 AktG, gibt es keine der MAN Aktiengesellschaft bekannten Stimmrechtbeschränkungen. Entsprechendes gilt für die Übertragung von Aktien, dies mit der Ausnahme, dass für Aktien, die Vorstände, einzelne Geschäftsführer und sonstige Begünstigte der MAN-Unternehmen im Rahmen des MAN Aktienprogramms (MAP) erhalten haben, Sperrfristen gelten. Zu Einzelheiten wird auf die Darstellung im Vorstandvergütungsbericht verwiesen.

Beteiligungen am Kapital, die 10 % der Stimmrechte überschreiten

Nach dem Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) hat jeder Anleger, der durch Erwerb, Veräußerung oder auf sonstige Weise bestimmte Anteile an Stimmrechten der Gesellschaft erreicht, überschreitet oder unterschreitet, dies der Gesellschaft und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht mitzuteilen. Die insoweit relevanten Schwellenwerte betragen gemäß § 21 Abs. 1 WpHG 3 %, 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 50 % und 75 % der Stimm-

rechte an der Gesellschaft. Ein Verstoß gegen die Meldepflicht führt gemäß § 28 WpHG dazu, dass die entsprechenden Stimmrechte für die Zeit, für welche die Mitteilungspflichten nach § 21 Abs. 1 WpHG nicht erfüllt werden, nicht ausgeübt werden können.

Nach § 315 Abs. 4 Nr. 3 HGB sind alle direkten und indirekten Beteiligungen anzugeben, die 10 % der Stimmrechte überschreiten.

Die Volkswagen Aktiengesellschaft, Wolfsburg, hat der MAN Aktiengesellschaft im Februar 2007 nach § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass der Stimmrechtsanteil der Volkswagen Aktiengesellschaft die Grenze von 25 % überschritten hat und zu diesem Zeitpunkt 29,9 % betrug. Des Weiteren haben die Porsche Automobil Holding SE sowie deren kontrollierende Gesellschafter im September 2008 nach § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass aufgrund der Übernahme der Kontrolle über die Volkswagen Aktiengesellschaft durch die Porsche Automobil Holding SE diese Beteiligung der Volkswagen Aktiengesellschaft von 29,9 % auch der Porsche Automobil Holding SE sowie deren kontrollierenden Gesellschaftern zugerechnet wird (Details der Mitteilung siehe MAN Konzernanhang, Kapitel »Eigenkapital«). Weitere direkte oder indirekte Beteiligungen am Kapital der Gesellschaft, die 10 % der Stimmrechte überschreiten, oder Änderungen der genannten Beteiligungen wurden der MAN Aktiengesellschaft weder gemeldet noch sind sie ihr bekannt.

Ernennung und Abberufung der Vorstandsmitglieder, Satzungsänderungen

Die Ernennung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands der Gesellschaft sind in den §§ 84 und 85 AktG sowie in § 31 MitbestG in Verbindung mit § 5 der Satzung geregelt. Danach hat der Vorstand aus mindestens zwei Personen zu bestehen. Der Aufsichtsrat ist zuständig und berechtigt, den Vorstand für eine Amtszeit von höchstens fünf Jahren zu bestellen und die Bestellung aus wichtigem Grund zu widerrufen.

Für die Änderung der Satzung gelten die §§ 179 ff. AktG. Danach bedarf die Änderung der Satzung eines Beschlusses der Hauptversammlung mit einer Mehrheit von mindestens 3/4 des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals. Nach § 10 Abs. 5 der Satzung ist der Aufsichtsrat befugt zu und beschließt über Änderungen der Satzung, die nur die Fassung der Satzung betreffen.

Befugnisse des Vorstands, insbesondere zur Aktienaussgabe und zum Aktienrückkauf

Die Befugnisse des Vorstands sind in den §§ 76 ff. AktG in Verbindung mit § 6 der Satzung geregelt. Danach obliegt es dem Vorstand, die Gesellschaft in eigener Verantwortung zu leiten und die Gesellschaft gerichtlich sowie außergerichtlich zu vertreten.

Im Folgenden sind die Befugnisse des Vorstands zur Ausgabe bzw. zum Rückkauf von Aktien dargestellt. Von den entsprechenden Ermächtigungen wurde im Berichtsjahr kein Gebrauch gemacht.

Genehmigtes Kapital 2005

Durch Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung vom 3. Juni 2005 wurde der Vorstand der Gesellschaft ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital bis zum 2. Juni 2010 um bis zu 188 211 200 € (= 50 %) durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von auf den Inhaber lautenden Stammaktien gegen Bareinlagen und/oder gegen Sacheinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2005).

Den Aktionären ist grundsätzlich ein Bezugsrecht einzuräumen. Der Vorstand ist allerdings ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht bei der Ausgabe von Aktien gegen Sacheinlagen zum Zwecke des Erwerbs von Unternehmen, Beteiligungen an Unternehmen oder wesentlichen Wirtschaftsgütern von Unternehmen auszuschließen. Bei Barkapitalerhöhungen ist der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats ferner ermächtigt, das Bezugsrecht auszuschließen,

- (i) soweit es erforderlich ist, um den Gläubigern von Wandelschuldverschreibungen oder den Inhabern von Optionsschuldverschreibungen, die von der Gesellschaft oder ihren Konzerngesellschaften ausgegeben wurden oder werden, ein Bezugsrecht auf neue Aktien in dem Umfang einzuräumen, wie es ihnen nach Ausübung ihres Wandlungs- oder Optionsrechts zustehen würde (Verwässerungsschutz); und/oder
- (ii) wenn der Ausgabebetrag der neuen Aktien den Börsenpreis um nicht mehr als 5 % unterschreitet und die gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegebenen Aktien insgesamt 10 % des Grundkapitals nicht überschreiten. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die in direkter oder entsprechender Anwendung dieser Vorschrift aufgrund von anderen Ermächtigungen während der Laufzeit dieser Ermächtigungen bis zum Zeitpunkt ihrer Ausnutzung ausgegeben oder veräußert wurden. Ebenfalls anzurechnen sind Aktien, die aufgrund von zum Zeitpunkt der Ausnutzung entsprechend dieser Vorschrift ausgegebenen Schuldverschreibungen mit Wandlungs- oder Optionsrechten ausgegeben wurden bzw. auszugeben sind; und/oder
- (iii) um etwaig benötigte Spitzenbeträge zur Abrundung des Kapitals zu verwerten. Weitere Einzelheiten ergeben sich aus § 4 Abs. 3 der Satzung.

Mit Erklärung vom 24. Mai 2005 hat der Vorstand der Gesellschaft bekannt gegeben, von der Ermächtigung zur Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen zum Zwecke des Erwerbs von Unternehmen, Beteiligungen an Unternehmen oder wesentlichen Wirtschaftsgütern von Unternehmen nur bis zu einem Betrag von maximal 20 % des bestehenden Grundkapitals (= 75 284 480 €) Gebrauch zu machen.

Ausgabe von Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen, Bedingtes Kapital 2005

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 3. Juni 2005, ergänzt durch den Beschluss der Hauptversammlung vom 10. Mai 2007, wurde der Vorstand der Gesellschaft ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 2. Juni 2010 einmalig oder mehrmals Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen der MAN Aktiengesellschaft im Gesamtbetrag von bis zu 1,5 Mrd € mit einer Laufzeit von längstens 20 Jahren ab Ausgabe zu begeben und den Inhabern von Schuldverschreibungen Optionsrechte bzw. Wandlungsrechte auf neue, auf den Inhaber lautende Stammaktien der MAN Aktiengesellschaft mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von bis zu 76 800 000 € (rd. 20 %) nach näherer Maßgabe der Options- bzw. Wandlungsbedingungen zu gewähren. Die Schuldverschreibungen sind gegen Bareinlagen auszugeben.

Die Ermächtigung umfasst auch die Möglichkeit, für von anderen Konzerngesellschaften ausgegebene Schuldverschreibungen die Garantie zu übernehmen und zur Erfüllung der mit diesen Schuldverschreibungen eingeräumten Wandlungs- oder Optionsrechten, Aktien an der MAN Aktiengesellschaft zu gewähren.

Gleichzeitig wurde mit Beschluss der Hauptversammlung vom 3. Juni 2005 das Grundkapital um bis zu 76 800 000 €, eingeteilt in bis zu 30 000 000 Stück auf den Inhaber

lautende Stammaktien, bedingt erhöht. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als die Inhaber von Wandlungs- oder Optionsrechten aus Schuldverschreibungen, die die MAN Aktiengesellschaft oder deren Konzerngesellschaften aufgrund des Ermächtigungsbeschlusses der Hauptversammlung vom 3. Juni 2005, ergänzt durch Beschluss der Hauptversammlung vom 10. Mai 2007, gegen bar ausgegeben haben, von ihrem Wandlungs- oder Optionsrecht Gebrauch machen und soweit nicht andere Erfüllungsformen zur Bedienung eingesetzt werden. Die neuen Aktien sind erstmals für das Geschäftsjahr ihrer Ausgabe dividendenberechtigt (Bedingtes Kapital 2005).

Aktienrückkauf

Mit Wirksamkeit des Ermächtigungsbeschlusses der Hauptversammlung vom 25. April 2008 zum Erwerb eigener Aktien wurde die mit Beschluss vom 10. Mai 2007 erteilte Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien ersetzt.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 25. April 2008 wurde der Vorstand ermächtigt, bis zum 24. Oktober 2009 mit Zustimmung des Aufsichtsrats einmal oder mehrmals Stammaktien und/oder Vorzugsaktien ohne Stimmrecht der Gesellschaft bis zu einem Anteil von insgesamt höchstens 10 % des Grundkapitals zu erwerben. Auf die aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen Aktien dürfen zusammen mit anderen eigenen Aktien, die sich im Besitz der Gesellschaft befinden oder ihr nach §§ 71 d und 71 e AktG zuzurechnen sind, zu keinem Zeitpunkt mehr als 10 % des jeweiligen Grundkapitals entfallen. Der Erwerb kann auch durch andere Konzernunternehmen durchgeführt werden und/oder durch Dritte für Rechnung der MAN Aktiengesellschaft bzw. für Rechnung anderer Konzernunternehmen.

Der Erwerb darf über die Börse oder mittels eines an die Inhaber der entsprechenden Aktiengattung gerichteten öffentlichen Kaufangebots erfolgen. Im Falle des Erwerbs über die Börse darf der Erwerbspreis (ohne Erwerbsnebenkosten) den am Handelstag durch die Eröffnungsauktion ermittelten Kurs der jeweiligen Aktiengattung im XETRA-Handel (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) um nicht mehr als 10 % über- bzw. unterschreiten. Bei einem öffentlichen Kaufangebot dürfen der gebotene Kaufpreis oder die Grenzwerte der gebotenen Kaufpreisspanne je Aktie (ohne Erwerbsnebenkosten) den Schlusskurs der jeweiligen Aktiengattung im XETRA-Handel (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) am dritten Börsentag vor dem Tag der öffentlichen Ankündigung des Angebots um nicht mehr als 10 % über- bzw. unterschreiten. Sofern die gesamte Zeichnung das Volumen des Kaufangebots überschreitet, muss die Annahme nach Quoten erfolgen. Eine bevorrechtigte Annahme geringer Stückzahlen kann im rechtlich zulässigen Rahmen, maximal aber bis zu 100 Stück angedienter Aktien je Aktionär, vorgesehen werden.

Der Vorstand wurde weiterhin ermächtigt, erworbene eigene Stammaktien mit Zustimmung des Aufsichtsrats in anderer Weise als durch Veräußerung über die Börse oder durch Angebot an alle Aktionäre unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre zu allen gesetzlich zulässigen Zwecken zu verwenden. Dies gilt insbesondere auch, (i) wenn die erworbenen eigenen Stammaktien zu einem Preis veräußert werden, der den Börsenkurs nicht wesentlich unterschreitet, und/oder (ii) soweit diese als Gegenleistung im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses oder für den Erwerb von Unternehmen oder Beteiligungen an Unternehmen verwendet werden und/oder (iii) soweit diese zur Erfüllung von Options- bzw. Wandlungsrechten, die von der Gesellschaft oder einer Konzerngesellschaft bei der Ausgabe von Schuldverschreibungen eingeräumt wurden, verwendet werden.

Insgesamt dürfen die aufgrund dieser Ermächtigung übertragenen Aktien 10 % des Grundkapitals nicht übersteigen, sofern sie zur Erfüllung von Wandel- und Optionsrechten, die in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben wurden, verwendet werden. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die in direkter oder entsprechender Anwendung dieser Vorschrift während der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zum Zeitpunkt der Verwendung ausgegeben oder veräußert wurden. Ebenfalls anzurechnen sind Aktien, die aufgrund von zum Zeitpunkt der Verwendung entsprechend dieser Vorschrift ausgegebenen Schuldverschreibungen mit Wandel- oder Optionsrechten ausgegeben wurden bzw. auszugeben sind.

Der Vorstand wurde durch Beschluss der Hauptversammlung vom 25. April 2008 ferner ermächtigt, die eigenen Stamm- und/oder Vorzugsaktien ohne Stimmrecht mit Zustimmung des Aufsichtsrats ohne weiteren Hauptversammlungsbeschluss einzuziehen.

Wesentliche Vereinbarungen der Gesellschaft, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots stehen

Wie oben im Kapitel »Finanzierung der MAN Gruppe« bereits erläutert, hat die MAN Aktiengesellschaft mit Bankenkonsortien Kreditlinien über 2,0 Mrd € und 0,4 Mrd € vereinbart.

Diese Verträge können jeweils mit sofortiger Wirkung gekündigt werden, wenn eine oder mehrere juristische oder natürliche Personen, entweder einzeln oder gemeinschaftlich, die Kontrolle über die MAN Aktiengesellschaft erwerben.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Beschleunigter Wandel in Industrie und Gesellschaft ist eine der wesentlichen Folgen der Globalisierung. Veränderungen im Umfeld der MAN Gruppe treten heute häufiger und in kürzeren zeitlichen Abständen auf als früher. Ehrgeizigere Ziele bei Umweltschutz und Nachhaltigkeit sowie insbesondere der Klimawandel bedeuten zusätzlichen Anpassungsbedarf, dem sich Unternehmen stellen müssen, um in Zukunft bestehen zu können.

Ein großer Teil der Antworten auf diese Herausforderungen liegt im Bereich Forschung und Entwicklung. Er liefert die technischen Innovationen, die MAN braucht, um den Anforderungen aus Politik und Gesellschaft sowie den Bedürfnissen der Kunden gleichzeitig gerecht zu werden. Trotz weltweiter Finanzkrise und konjunktureller Abschwächung investiert das Unternehmen daher weiter in Forschung und Entwicklung. Dies schafft eine wichtige Voraussetzung für den zukünftigen Erfolg der MAN Gruppe.

Angesichts der weltweit zunehmenden Verteuerung fossiler Energieträger findet die Hybridantriebstechnik speziell in der Entwicklung von Nutzfahrzeugen verstärkt Beachtung. MAN Nutzfahrzeuge sieht Zukunftschancen gerade im Nah- und Verteilerverkehr, weil Fahrzeuge mit Hybridantrieben hier erheblich weniger Kraftstoff verbrauchen und so zur Steigerung der Transporteffizienz und zur Entschärfung der CO₂-Problematik beitragen. MAN zählt bei diesen Antriebskonzepten zu den Pionieren. Bereits seit den 70er-Jahren arbeiten Entwickler an den verschiedensten Technologien, um die Bremsenergie nutzbar zu machen. Bislang scheiterten diese Lösungen stets am hohen Mehraufwand für komplexe Technologien, die keinen wirtschaftlich vertretbaren Einsatz zuließen.

Auf der 62. IAA 2008 in Hannover stellte MAN Nutzfahrzeuge zwei unterschiedliche Hybridantriebskonzepte vor. Ein Lion's City-Stadtlinienbus mit seriellem Hybridantrieb und Superkondensatoren (Ultracaps) als Energiespeicher sowie ein TGL-Distributions-Lkw mit paralleler Hybridantriebstechnologie und hochmoderner Batterietechnik stehen für die große technische Kompetenz von MAN auf dem Gebiet alternativer Nutzfahrzeugantriebe.

MAN setzt mit dem Lion's City Hybrid auf Maßnahmen, die zu einer beachtlichen Ersparnis führen. Die MAN-Ingenieure rechnen mit 25 bis 30 % eingespartem Kraftstoff und deutlich reduzierten Emissionswerten. Dieses Einsparpotenzial erreicht der TGL Hybrid konzeptbedingt nicht. Trotzdem ergeben sich auch hier Kraftstoffeinsparungen von bis zu 15 %.

Auch der Auftritt von MAN Diesel bei der weltweit wichtigsten Schiffbaumesse SMM (Shipbuilding, Machinery and Marine Technology) in Hamburg stand 2008 ganz im Zeichen der Emissionsreduktion und Kraftstoffeinsparung. MAN Diesel präsentierte modernste Technologien, die sowohl beim Antrieb von großen Schiffen wie Tankern, Frachtern, Kreuzfahrt- oder Containerschiffen als auch in Kraftwerken mit Dieselmotoren zum Einsatz kommen.

Ein Highlight war die neue Version des bewährten MAN-Diesel-Viertaktmotors 48/60B, der erstmals in der Common-Rail-Ausführung 48/60CR zu sehen war. Während die Common-Rail-Einspritzung in der Automobilindustrie bereits weit verbreitet ist, stellt sie die Produktentwickler im Großmotorenbau vor besondere Herausforderungen. Das Hochdruckeinspritzsystem muss den besonderen Betriebsbedingungen bei der Verbrennung

von zähflüssigem Schweröl standhalten. Die Vorteile des Systems liegen auf der Hand: Das Common-Rail-Einspritzsystem ermöglicht eine optimale Kraftstoffeinspritzung im gesamten Betriebsbereich von Großdieselmotoren, was sich positiv auf Treibstoffverbrauch und Schadstoffemissionen auswirkt. Des Weiteren zeigte MAN Diesel den Messebesuchern ein Modell des weltweit ersten elektronisch gesteuerten Zweitaktmotors mit »kleiner Bohrung« von 35 Zentimetern. Der Motor ist leistungsstärker, kompakter und leichter als bestehende Zweitaktmotoren dieser Größenordnung und mit seiner elektronisch gesteuerten Einspritzung bestens für die nächste Stufe der Emissionsvorschriften (»Tier-II«) durch die International Maritime Organization (IMO) gerüstet.

Eine weitere wichtige Innovation stellte MAN Diesel im Bereich der Turboladertechnologie vor. Ähnlich wie Common Rail im Kraftstoffbereich sorgt das neue VTA-System (»Variable Turbine Area«) für eine flexible, elektronisch gesteuerte Anpassung der zugeführten Verbrennungsluft. Damit ist MAN Diesel der erste und bisher einzige Hersteller weltweit, der die variable Turbinengeometrie an Schwerölmotoren zur Anwendung bringt. Daraus resultiert nicht nur ein dynamischeres Ansprechverhalten des Motors, sondern auch ein reduzierter Kraftstoffverbrauch bei gleichzeitig verringerten Emissionen.

MAN Turbo wird für das spanische Solarkraftwerk Andasol 3 einen Dampfturbosatz mit einer Leistung von 50 MW liefern. Der Maschinenstrang mit Zwischenüberhitzung wurde speziell für den Einsatz in dieser solarthermischen Anwendung ausgelegt. Parabolspiegel mit einer Fläche von rund 500 000 Quadratmetern bündeln die Sonnenenergie. In Rohrleitungen zirkulierendes Thermoöl wird auf knapp 400 °C erhitzt. Über einen Wärmetauscher wird damit in einem zweiten Kreislauf Wasser zu Dampf erhitzt. Dieser treibt über eine MAN Turbo-Dampfturbine den Generator an, der dann den elektrischen Strom liefert.

Vor dem Hintergrund des weltweit weiter ansteigenden Energiebedarfs ist das Feld der Solartechnik von einem starken Wachstum geprägt. MAN Turbo konnte bei der Auslegung für Andasol 3 seine langjährige Kompetenz beim Bau kompletter Turbomaschinenstränge einbringen und hat mit diesem Auftrag den Einsatzbereich seiner Dampfturbinen erweitert. In Zusammenarbeit mit dem Kunden wurden der gesamte Wasser-Dampf-Kreislauf optimiert und die Dampfturbine entsprechend eingepasst. Mit diesem Konzept werden signifikante Verbesserungen des Wirkungsgrades erreicht und die Effizienz des gesamten Solarkraftwerkes deutlich erhöht. Das schlägt sich auch in einer höheren Stromausbeute nieder, wobei ein Teil der tagsüber erzeugten Sonnenenergie in thermische Speicher geleitet wird. Das ermöglicht eine planbare Energieerzeugung und Stromversorgung auch in den Nachtstunden. Das Parabolrinnen-Kraftwerk Andasol 3 entsteht im spanischen Andalusien in unmittelbarer Nachbarschaft zu den beiden Schwesterprojekten Andasol 1 und 2, den ersten Parabolrinnen-Kraftwerken in Europa. Nach seiner Fertigstellung wird Andasol 3 bis zu 200 000 Menschen mit Sonnenstrom versorgen.

Die MAN Gruppe investiert in ihre Zukunft und hält die Aufwendungen für die Entwicklung innovativer Produkte mit hohem Kundennutzen und die Verbesserung der Produktion auf hohem Niveau. 3,3 % des Umsatzes wurden in Forschung und Entwicklung investiert, das entspricht 493 Mio €.

Davon stammten 381 Mio € aus Eigenmitteln, das sind 77 % der F&E-Ausgaben. Die Mittel für auftragsgebundene F&E-Aktivitäten sowie für öffentlich geförderte Projekte beliefen

sich auf 112 Mio €. Rund 35 % der Eigenmittel wurden in die Grundlagenforschung und die Entwicklung neuer Produkte investiert.

Im Jahr 2008 waren 3 135 Mitarbeiter mit Forschungs- und Entwicklungsaufgaben beschäftigt – nach 3 127 im Vorjahr.

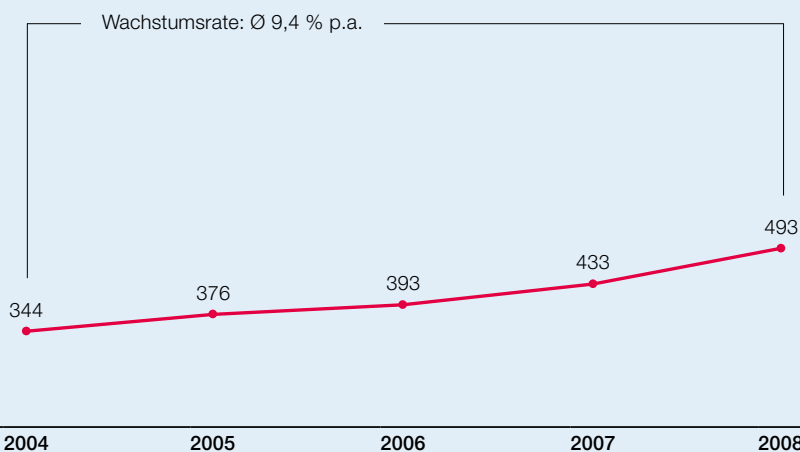
Mio €	2008	2007
F&E-Ausgaben	493	433
F&E-Ausgaben der produzierenden Bereiche in % vom Umsatz	3,3	3,1
F&E-Eigenmittel	381	331
F&E-Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)	3 135	3 127

F&E-Ausgaben nach Bereichen

Mio €	2008	2007
Nutzfahrzeuge	257	234
Dieselmotoren	156	129
Turbomaschinen	64	56
Sonstige	16	14
Gesamt	493	433

Forschung und Entwicklung: Entwicklung der letzten 5 Jahre

Mio €



Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgeführte Geschäftsbereiche

INVESTITIONEN

Im Geschäftsjahr 2008 wurden Investitionen von 873 Mio € nach 718 Mio € im Vorjahr durchgeführt. Darin sind 123 Mio € (Vorjahr 228 Mio €) für den Erwerb von Scania-Aktien enthalten. Ohne Berücksichtigung der Scania-Aktien hat MAN 750 Mio € (Vorjahr 490 Mio €) in Sachanlagen, Immaterielle Vermögenswerte und Beteiligungen investiert. Der Auslandsanteil bei den Investitionen lag mit 226 Mio € bei 30 %.

Der Schwerpunkt der Investitionen lag auf der Behebung von Kapazitätsengpässen in der Motorenproduktion, dem Ausbau von strategischen Beteiligungen und der Erweiterung des Servicegeschäfts.

MAN Nutzfahrzeuge hat im Motorenwerk Nürnberg Bearbeitungsmaschinen für Schlüsselbauteile beschafft. Darüber hinaus wurde der Anteil am indischen Unternehmen MAN FORCE TRUCKS von 30 % auf 50 % erhöht. Diesel investierte in die Produktionen Augsburg und Saint-Nazaire. Der Bereich Turbomaschinen schloss den Aufbau der Fertigung in China ab und führte gezielte Erweiterungen der Servicekapazitäten durch.

Mio €	2008	2007
in Sachanlagen und als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien	518	393
in Immaterielle Vermögenswerte	85	66
in Beteiligungen	270	259
Gesamt	873	718
darin Erwerb Scania-Aktien	123	228
Investitionen ohne Erwerb von Scania-Aktien	750	490
davon im Inland	524	357
davon im Ausland	226	133
Abschreibungen *	324	397
Investitionsquote in % **	231	123

* ohne aufgeführte Geschäftsbereiche

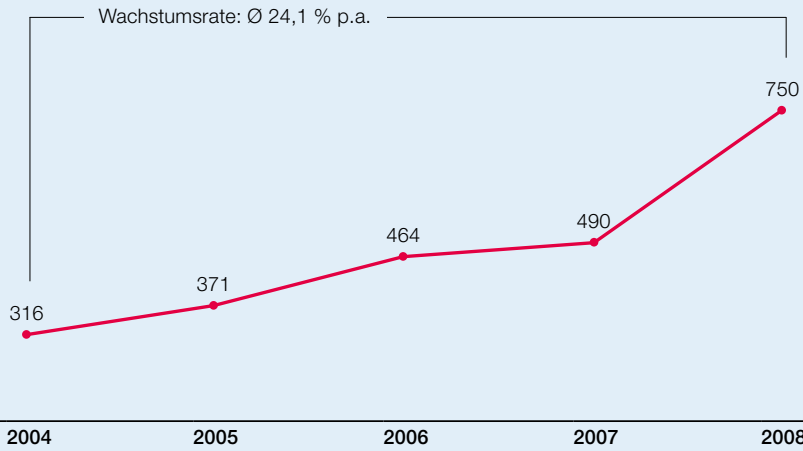
** ohne Erwerb von Scania-Aktien

Investitionen nach Bereichen

Mio €	2008	2007
Nutzfahrzeuge	528	357
Dieselmotoren	93	48
Turbomaschinen	54	39
Sonstige	198	274
Gesamt	873	718

Investitionen **: Entwicklung der letzten 5 Jahre

Mio €



** 2006 bis 2008 jeweils ohne Erwerb von Scania-Aktien
Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgeführte Geschäftsbereiche

BESCHAFFUNG

Materialaufwand nach Bereichen		
Mio €	2008	2007
Nutzfahrzeuge	6 385	5 996
Dieselmotoren	1 130	959
Turbomaschinen	646	507
Sonstige/Konsolidierung	174	62
MAN Gruppe	8 335	7 524

Materialaufwand		
% des Umsatzes	2008	2007
Nutzfahrzeuge	60	58
Dieselmotoren	44	44
Turbomaschinen	49	46
Sonstige/Konsolidierung	37	17
MAN Gruppe	56	54

Die Bereiche der MAN Gruppe erweitern ihre Beschaffungsaktivitäten global. MAN Nutzfahrzeuge hat begonnen, mittels MAN FORCE TRUCKS die Mehrzahl der Teile für die indische Lkw-Produktion und Einzelteile für europäische Werke in Indien einzukaufen. Dieselmotoren und Turbomaschinen kaufen zunehmend in Niedriglohnländern ein, ohne dabei Abstriche an der Qualität der MAN-Produkte in Kauf zu nehmen. Der Materialaufwand der MAN Gruppe liegt mit rund 8,3 Mrd € (7,5 Mrd €) bei etwa 56 % des Umsatzes.

Um Synergien durch Bündelungseffekte zu generieren, werden nicht produktionsabhängige Bedarfe durch einen konzernweiten Einkauf beschafft. Die MAN Gruppe tritt so gemeinsam und daher stärker am Markt auf.

Das wesentliche Beschaffungsvolumen ist durch Rahmenkontrakte abgedeckt, die regelmäßig am Markt ausgeschrieben werden und somit gute Konditionen für die MAN Gruppe garantieren und die Versorgung sicherstellen. Durch Category-Manager werden das Markt-Know-how und das Fachwissen für die einzelnen Materialgruppen abgedeckt. Eine kontinuierliche Lieferantenbewertung verfolgt die Lieferperformance und die finanzielle Sicherheit der wesentlichen Lieferanten. Für den Fall von Lieferanteninsolvenzen liegen abgestimmte Maßnahmenpläne vor.

Im Jahr 2008 hat MAN die Neuausrichtung der gruppenweiten Einkaufsaktivitäten fortgesetzt und eine neue und gruppenweit einheitliche B2B-Plattform eingeführt. Dadurch werden Beschaffungsprozesse stärker vereinheitlicht, und die Effizienz wird weiter gesteigert.

Im Rahmen einer globalen Beschaffungsstrategie werden bestehende und neu gegründete MAN Häuser auf der ganzen Welt zunehmend auch zur Bündelung von Einkaufsaktivitäten genutzt. Systematisch wird untersucht, welche Einsparpotenziale sich durch die Einbeziehung von Lieferanten in Niedriglohnländern realisieren lassen.

Die Produkte der MAN Gruppe sind Spitzenprodukte und als solche Garant für den Erfolg der MAN-Marken. Dahinter stehen Produkteigenschaften, die durch Zuverlässigkeit, Wirtschaftlichkeit und innovatives Design sowie durch technische Kompetenz, hohes Qualitäts- und Kostenbewusstsein erreicht werden. Solche Leistungen sind ohne erstklassige Partner aus der Zulieferindustrie nicht möglich. Der Bereich Nutzfahrzeuge würdigt diesen Leistungsbeitrag und zeichnet jährlich bis zu zehn Zulieferer mit dem »Trucknology® Supplier Award« aus.

MITARBEITER

Mitarbeiter am 31.12. *		
	2008	2007
Inland	28 753	28 963
Ausland	22 568	21 436
Gesamt	51 321	50 399
Auslandsanteil in %	44	43

Mitarbeiter nach Bereichen am 31.12. *		
	2008	2007
Nutzfahrzeuge	36 251	36 591
Dieselmotoren	7 986	7 383
Turbomaschinen	4 493	4 011
RENK	2 041	1 854
MAN Shared Services	367	361
MAN AG	183	199
MAN Gruppe	51 321	50 399

* einschließlich Leiharbeitnehmern, Vorjahr vergleichbar

Zahl der Mitarbeiter

Am 31. Dezember 2008 beschäftigt die MAN Gruppe einschließlich Leiharbeitnehmern 51 321 Mitarbeiter. Gegenüber dem Stand von 50 399 am Vergleichsstichtag des Vorjahres ist dies ein Zuwachs von 922 Personen oder 1,8 %. Im Inland wurde ein leichter Rückgang um 0,7 % verzeichnet. Demgegenüber steht ein Zuwachs im Ausland von 5,3 %. 44 % der Mitarbeiter arbeiten bei den ausländischen Gesellschaften.

Am 31. Dezember 2008 waren in der MAN Gruppe 2 197 Leiharbeitnehmer beschäftigt. Gegenüber dem Vorjahr (3 519) ist dies ein Rückgang von 38 %. Die Zahl der befristeten Arbeitsverhältnisse ging um 3 % auf 3 403 zurück.

Leadership Supply – Entwicklung mit System

Die Säule Leadership Supply im Rahmen von Industrial Governance liefert durch eine systematische Führungskräfteentwicklung einen entscheidenden Baustein für den mittel- und langfristigen unternehmerischen Erfolg. Die MAN Gruppe identifiziert frühzeitig Mitarbeiter mit Führungspotenzial und entwickelt Nachwuchskräfte systematisch weiter, um so die interne Besetzung von Führungspositionen sicherzustellen. Ausführliche Informationen hierzu stehen im Kapitel »Strategie – Mitarbeiter«.

Altersversorgung

Das konzerneinheitliche Pensionssystem der MAN Gruppe beruht auf einer beitragsorientierten, individuellen Leistungszusage, die die Beiträge für den einzelnen Mitarbeiter an seinen Jahresbezügen bemisst. Bei Übertritt in den Ruhestand erhalten die Mitarbeiter das aus den Beiträgen angesammelte und verzinste individuelle Versorgungskapital entweder in einer Summe oder als Ratenzahlung ausbezahlt.

Die Kapitalleistung des Kapitalkontenplans für Leitende Angestellte, Geschäftsführer und Vorstände orientiert sich im Versorgungsfall an der Entwicklung bestimmter Kapitalmarkt-Indizes.

Die MAN AG und weitere Konzerngesellschaften haben Ende 2007 Pensionsverpflichtungen gegenüber rund 26 000 Rentnern auf die MAN Pensionsfonds AG übertragen und vollständig ausfinanziert. Damit sind wesentliche Verpflichtungen der MAN Gruppe aus geschlossenen, auf die Zahlung lebenslanger Renten beschränkten Versorgungssystemen transparent in einer einzigen Gesellschaft zusammengefasst.

NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

Für die Ertragskraft der MAN AG steht der wirtschaftliche Erfolg im Vordergrund. Nachhaltig Erfolg zu haben heißt zugleich, dafür zu sorgen, auch in Zukunft die Bedingungen für profitables Wirtschaften zu gewährleisten.

Diese Bedingungen sind nicht nur geprägt vom ökonomischen Umfeld, sondern auch von ökologischen wie sozialen Fragen. Nur in einer intakten Umwelt und mit der gesellschaftlichen Akzeptanz dessen, was das Unternehmen tut, konnte MAN in der Vergangenheit erfolgreich wirtschaften und wird in Zukunft profitabel sein. Durch die alarmierenden Zustandsberichte, die in der zurückliegenden Zeit publiziert wurden, gerät die Klimadebatte in den Vordergrund der Nachhaltigkeitsdiskussion. Als ein Unternehmen, dessen Kernkompetenz das Transport-Related Engineering ist, ist sich die MAN Gruppe ihrer besonderen Verantwortung bewusst. Es ist Ziel der nachhaltigen Unternehmensführung, die Anforderungen einer mobilen Gesellschaft und einer zunehmend globalen, transportorientierten Wirtschaft mit Umwelt und Ressourcenschonung zu verbinden. Das Bestreben, Ökologie und Ökonomie miteinander zu verbinden und die gesellschaftliche Akzeptanz zu sichern, hat bei MAN Tradition. Das gilt insbesondere mit Blick auf die CO₂-Emissionen, die in der aktuellen Klimadiskussion eine prominente Rolle spielen.

Ein großer Teil unserer F&E-Aufwendungen wird darin investiert, die Ökoeffizienz der Produkte zu verbessern und gleichzeitig die technische Spitzenqualität aufrechtzuerhalten. Dazu nur einige Beispiele der an Nachhaltigkeit orientierten Innovationskraft: Im Nutzfahrzeugbereich erreichen die Lkw-Baureihen TGX und TGS ehrgeizige Umweltziele. MAN entwickelt die eingesetzten Common-Rail-Motoren gemäß den kommenden Abgasgrenzwerten intensiv weiter und bietet diese Motoren so früh wie möglich auf dem Markt an. Mit ihrem geringen Kraftstoff- und Schmiermittelverbrauch zählen MAN-Motoren zu den umweltfreundlichsten und wirtschaftlichsten Nutzfahrzeugantrieben. Auch bei Schiffsdieselmotoren wurden weitere Verbesserungen erzielt: Ausgestattet mit elektronischer Steuerung und Common-Rail-Technik, verbrauchen die Großdieselmotoren heute rund ein Viertel weniger Kraftstoff als vor 25 Jahren, haben deutlich geringere Emissionen und sind damit für die immer strengeren Anforderungen der International Maritime Organization (IMO) gerüstet. Der Turbomaschinenbereich verfügt über Kernkomponenten der Technik, um synthetische Dieselmotoren oder CO₂-neutralen Kraftstoff aus erneuerbaren Energien herzustellen. Hier liegt ein für uns attraktiver Zukunftsmarkt, der ökologisches mit ökonomischem Interesse verbindet. 2007 ist MAN zudem der internationalen Initiative 3C – Combat Climate Change beigetreten, die sich der weltweiten Verminderung von klimaschädlichen Emissionen verschrieben hat.

Bei den gesellschaftlich relevanten Themen wurden in den zurückliegenden Jahren ebenfalls Fortschritte erzielt. Mit einer weit über den eigenen Bedarf hinausgehenden Ausbildung gibt MAN jungen Menschen die Befähigung dazu, in qualifizierte Berufe einzusteigen. Gleichmaßen wurde das Engagement an Hochschulen ausgeweitet, um die Bildungschancen junger Menschen zu verbessern und gleichzeitig Spitzenkräfte als Nachwuchsführungspersonal zu gewinnen. Schließlich werden im Bereich der Mitarbeiterbindung neue Wege eingeschlagen: Um qualifizierten Frauen künftig noch bessere Chancen zu bieten, kümmert sich das Unternehmen intensiv um Fragen der Kinderbetreuung sowie

der Work-Life-Balance. MAN hat sich zudem verpflichtet, den immer noch geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen deutlich zu erhöhen.

Im neu aufgelegten und aktualisierten Leitbild legt MAN die Verantwortung gegenüber den wichtigsten Stakeholdern – Kunden, Kapitalgebern, Mitarbeitern und der Gesellschaft – fest. Das Leitbild basiert auf den Unternehmenswerten: zuverlässig, innovativ, dynamisch und offen. Konkretisiert wird dieses Leitbild durch einen Code of Conduct, der für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der MAN Gruppe verpflichtend ist.

Der Verhaltenskodex beschreibt die im Leitbild umrissenen Rahmenbedingungen des Handelns genauer und macht sie in der täglichen Arbeit umsetzbar. Ein Compliance-Board, unterstützt von externen Ombudsleuten, achtet auf die Einhaltung dieser Verhaltensrichtlinie. Mit diesen Instrumenten sichert die MAN Gruppe weiterhin die gesellschaftliche Akzeptanz ihres Handelns.

DIE BEREICHE IM EINZELNEN

Nutzfahrzeuge

Die Finanzkrise, die eingeschränkte Verfügbarkeit von Finanzierungen, die konjunkturellen Rahmenbedingungen sowie Änderungen in der europäischen Lkw-Mauterhebung erzeugten bei vielen Kunden Verunsicherung. Aus diesem Grund kam es zu einer deutlichen Reduzierung der Bestellungen im zweiten Halbjahr, was die Umsatz- und Ertragsaussichten des Folgejahres trübt. Für 2008 lag der Auftragseingang mit 9,1 Mrd € um 28 % unter dem hohen Vorjahresniveau (12,7 Mrd €). Der Umsatz blieb wegen des hohen Auftragsbestands des Vorjahrs mit 10,6 Mrd € stabil. Dies ermöglichte mit 1 062 Mio € (Vorjahr 1 039 Mio €) nochmals ein sehr gutes Ergebnis. Die sich verschlechternde Wirtschaftslage und eine geänderte Gesetzeslage machten allerdings auch Wertanpassungen für Gebrauchtfahrzeuge und Rücknahmeverpflichtungen erforderlich, die im Ergebnis aus Sondervorgängen wirken.

Nutzfahrzeuge		
Mio €	2008	2007
Auftragseingang	9 130	12 684
davon Lkw	7 712	10 996
davon Bus	1 418	1 688
Auftragseingang (Anzahl)	75 497	127 345
davon Lkw	68 872	119 112
davon Bus	6 625	8 233
Umsatz	10 610	10 410
davon Lkw	9 088	9 023
davon Bus	1 522	1 387
Absatz Fahrzeuge (Anzahl)	103 705	100 609
davon Lkw	96 478	93 260
davon Bus	7 227	7 349
Mitarbeiter *	36 251	36 591
Operatives Ergebnis **	1 062	1 039
davon Lkw	1 037	1 023
davon Bus	19	- 13
davon Finanzdienstleistungen	7	30
Umsatzrendite ROS (%)	10,0	10,0

* einschl. Leiharbeitnehmern am 31.12.

** davon 2008 und 2007 1 Mio € Konsolidierung zwischen Finanzdienstleistungen und Lkw

Wirtschaftliches Umfeld

Wegen der Auswirkungen der Finanzkrise reduzierte sich der europäische Lkw-Markt 2008 von rd. 421 000 auf 412 000 (–2 %). Trotzdem gelang Nutzfahrzeuge beim Lkw-Absatz eine Steigerung um 3 % und vergrößerte dadurch den Marktanteil bei Lkw über 6 t auf 16,6 % (Vorjahr 16,2 %). Bei Bussen sank der Marktanteil in Europa auf vergleichbarer Basis von 14,7 % auf 12,8 %. Hier verlief das Geschäft mit Reisebussen weniger gut als im Vorjahr.

Wegen des schwachen wirtschaftlichen Umfelds erwartet MAN Nutzfahrzeuge 2009 eine deutlich geringere Nachfrage nach Lkw und Bussen.

Geschäftsentwicklung

Der Auftragseingang bei Nutzfahrzeugen nahm um 28 % auf 9,1 Mrd € ab. Der Geschäftsbereich Lkw verzeichnete einen Auftragsrückgang um 30 % auf 7,7 Mrd € (Vorjahr 11,0 Mrd €). Die Zahl der bestellten Lkw sank von 119 112 um 42 % auf 68 872. Insbesondere bei der wichtigsten Produktgruppe Schwere Lkw sank der Auftragseingang um 45 %. Der Auftragseingang des Geschäftsbereiches Bus sank um 270 Mio € (–16 %) auf 1,4 Mrd €, dabei wurden 6 625 Busse (Vorjahr 8 233) geordert. Der im Vergleich zu den rückläufigen Stückzahlen höhere Bestellwert ist auf einen größeren Anteil höherwertiger Fahrzeuge zurückzuführen.

MAN Nutzfahrzeuge hat im Jahr 2008 103 705 Neufahrzeuge (+3 %) ausgeliefert und damit, wie im Vorjahr, über 100 000 Fahrzeuge abgesetzt (96 478 Lkw, 7 227 Busse). Der Umsatz an Nutzfahrzeugen betrug 10,6 Mrd € (Vorjahr 10,4 Mrd. €). Beim Lkw stieg der Umsatz um 1 % auf 9,1 Mrd. €, beim Bus stieg er um 10 % auf 1,5 Mrd €. Durch höhere Absätze von Komplettbussen konnten die geringeren Stückzahlen bei Chassis wertmäßig ausgeglichen werden.

2008 waren die Kapazitäten in den inländischen wie auch ausländischen Lkw-Werken insgesamt noch gut ausgelastet. Aufgrund der hohen Flexibilität in der Produktion kann sich das Unternehmen an die deutlich niedrigere Nachfrage im Jahr 2009 anpassen. So werden Leih- und befristete Arbeitsverhältnisse in der Lkw- und Motorenproduktion nicht weiter verlängert, Zeitkonten abgeschmolzen sowie zusätzliche Betriebsruhetage und Kurzarbeit eingeführt. Des Weiteren wurden Restrukturierungsmaßnahmen beschlossen, die in Höhe von 78 Mio € im Ergebnis aus Sondervorgängen wirkten.

Ergebnis

Trotz der im zweiten Halbjahr deutlich rückläufigen Geschäftsentwicklung konnte Nutzfahrzeuge die Umsatzrendite mit 10,0 % stabil halten. Das Operative Ergebnis belief sich auf 1 062 Mio € nach 1 039 Mio € im Vorjahr (+23 Mio €).

Im Geschäftsbereich Lkw stieg das Operative Ergebnis um 14 Mio € (+1 %) auf 1 037 Mio €, die Umsatzrendite erreichte damit 11,4 % (Vorjahr 11,3 %). Im Geschäftsbereich Bus wurde nach einem operativen Verlust von –13 Mio € im Vorjahr das Operative Ergebnis um 32 Mio € auf +19 Mio € verbessert, diese Verbesserung ist ein Ergebnis der Restrukturierungsmaßnahmen. Das Ergebnis der Finanzdienstleistungen verschlechterte sich wegen erhöhter Forderungswertberichtigungen und Risikovorsorgen um –23 Mio € auf 7 Mio €.

Mitarbeiter

Zum 31. Dezember 2008 beschäftigte der Bereich Nutzfahrzeuge 36 251 Mitarbeiter (davon 1 082 Leiharbeitnehmer). In Deutschland waren 19 862 Beschäftigte tätig (Vorjahr 20 541), im Ausland 16 389 (Vorjahr 16 050). Zum 31. Dezember 2008 waren 2 190 Auszubildende (Vorjahr 2 127) beschäftigt. Die Auszubildenden-Quote bleibt bei 5,9 %.

Forschung und Entwicklung

Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung betragen im Berichtszeitraum 257 Mio € (234 Mio €), das entspricht 2,4 % (2,2 %) des Umsatzes. Für die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen arbeiten im Jahresdurchschnitt weltweit 1 479 (1 709) Mitarbeiter.

Die Schwerpunkte bildeten die Themen Transporteffizienz, Umweltfreundlichkeit und Sicherheit.

Das Streben nach mehr Effizienz beim Transport von Menschen und Gütern auf der Straße ist der Anspruch von MAN Nutzfahrzeuge. Dazu gehören die Weiterentwicklung des Lkw- und Busprogramms, die Forschung an alternativen Antrieben und neue Fahrzeugkonzepte. Ein Beispiel dafür ist der neue MAN TGX EcoLion, der auf der 62. Internationalen Automobilausstellung IAA 2008 Premiere feierte. Mit diesem Fahrzeugkonzept sollen die Betriebskosten deutlich gesenkt werden. Dies wird mit technischen Neuerungen wie dem Air Pressure Management (APM) zur Verringerung des Kraftstoffverbrauchs, dem MAN DirectSteering, der MAN TipMatic® und ESP gewährleistet.

Die führende technische Kompetenz auf dem Gebiet alternativer Nutzfahrzeugantriebe stellt MAN mit dem Lion's City Stadtlinienbus mit seriellem Hybridantrieb sowie Superkondensatoren als Energiespeicher unter Beweis. Dieser Niederflurbus, der 2010 in Serie gehen wird, verbraucht bis zu 30 % weniger Kraftstoff als ein vergleichbarer Dieselflurbus.

Zur Erhöhung der Verkehrssicherheit treibt MAN die Entwicklung intelligenter Assistenzsysteme zur Unfallvermeidung und damit zur Unterstützung eines flüssigen Verkehrs weiter voran. Ein Schwerpunkt der Forschungsarbeiten ist das Notbremssystem. Es wird auf einer Sensorfusion von Radar- und Videodaten basieren und soll im Ergebnis auch stehende Objekte erkennen können. Damit wird die Reaktionssicherheit des Fahrers erhöht.

Investitionen

Mit 528 Mio € lagen die Investitionen um 48 % über dem Vorjahresniveau. Die größte Investition in Beteiligungen, die MAN Nutzfahrzeuge tätigte, war die Aufstockung der Anteile an dem im April 2006 gestarteten indischen Unternehmen MAN FORCE TRUCKS auf 50 % durch Anteilsverkauf und Kapitalerhöhung. Im Joint Venture wurde eine Kapitalerhöhung von insgesamt 39 Mio € durchgeführt. Mit der verbesserten Kapitalausstattung wird MAN FORCE TRUCKS in den weiteren Ausbau der Fertigung und des Vertriebsnetzes investieren können. Im Produktionsbereich wurden im Werk Nürnberg 64 Mio € vor allem in Bearbeitungszentren für spezielle Motorenteile im Werk Nürnberg investiert. Am Standort München wurden das MAN- und NEOPLAN-Forum und die neue Service-Akademie aufgebaut. Zudem wird das Servicenetz besonders in den osteuropäischen Wachstumsmärkten weiter ausgebaut und modernisiert.

Weitere Entwicklung

Die Wirtschaftskrise wird 2009 erhebliche Auswirkungen auf den Nutzfahrzeugmarkt haben. Daher wird ein sinkender Absatz für Lkw und Busse in Europa erwartet. Deshalb wurde ein Kostensenkungsprogramm eingeleitet, das alle Flexibilitätspotenziale nutzen soll. Darüber hinaus werden 2009 die Investitionen deutlich reduziert. MAN Nutzfahrzeuge geht aber davon aus, dass die kontinuierlich verbesserte Marktposition und das attraktive Produktportfolio im schwierigen wirtschaftlichen Umfeld von Vorteil sein werden. Trotz der operativen Kostensenkungen werden die langfristigen Wachstumsziele weiterverfolgt.

Dieselmotoren

Dieselmotoren		
Mio €	2008	2007
Auftragseingang	3 089	3 371
davon Zweitakt	924	953
davon Viertakt	2 165	2 418
Umsatz	2 542	2 179
davon Zweitakt	752	650
davon Viertakt	1 790	1 529
Operatives Ergebnis	390	313
davon Zweitakt	204	144
davon Viertakt	186	169
Mitarbeiter *	7 986	7 383
Umsatzrendite ROS (%)	15,4	14,4

* einschl. Leiharbeitnehmern am 31.12.

Nach einem sehr erfolgreichen Start in das Geschäftsjahr 2008 ist es, bedingt durch die Unsicherheit an den Finanzmärkten und den damit verbundenen Finanzierungsschwierigkeiten der Kunden, zum Ende des Jahres insbesondere im Marinegeschäft zu einer deutlichen Beruhigung der Nachfrage gekommen. Infolgedessen konnte MAN Diesel beim Auftragseingang mit 3,1 Mrd € den sehr hohen Vorjahreswert in Höhe von 3,4 Mrd € nicht mehr erreichen. Demgegenüber konnten die Umsatzerlöse im Vergleich zum Vorjahr von 2,2 Mrd € auf 2,5 Mrd € deutlich gesteigert werden (+17 %). Das Operative Ergebnis hat sich dank des spürbar gestiegenen Umsatzvolumens und der damit verbundenen Auslastung der Fertigungskapazitäten auf 390 Mio € verbessert, was einem Anstieg um 25 % gegenüber dem Vorjahr entspricht. Aufgrund des hohen Auftragsbestands und der damit einhergehenden Auslastung aller Unternehmensteile wird für 2009 trotz der verschlechterten Rahmenbedingungen mit etwa konstanten Umsatzerlösen bei weiterhin guter Ergebnisqualität gerechnet.

Wirtschaftliches Umfeld

Die von den Experten bereits im Vorjahr erwartete Marktkonsolidierung im internationalen Schiffbau ist 2008 eingetreten. Das nachlassende Wachstum der Weltwirtschaft und des Welthandels sowie die Turbulenzen an den Finanzmärkten führten ab der zweiten Hälfte des Jahres zu einem deutlichen Absinken der Schiffsbestellungen. Mit Ausnahme der Öl-

tanker waren alle Schiffstypen von der zuletzt negativen Entwicklung betroffen, wobei der Nachfragerückgang bei Spezialschiffen und im Offshorebereich moderater ausfiel. Zentrum der Schiffbauaktivitäten war wiederum Asien, allen voran Südkorea und China sowie mit deutlichem Abstand Japan. Der europäische Schiffbau verlor stärker als der asiatische und konzentrierte sich vor allem auf Spezialschiffe.

Auf dem Kraftwerksmarkt lag die Nachfrage trotz des nachlassenden Weltwirtschaftswachstums und der Probleme an den Finanzmärkten auch in diesem Jahr auf einem hohen Niveau. Wesentliche Antriebskräfte für die positive Entwicklung sind das Bestreben nach effizienteren, umweltfreundlicheren und kraftstoffflexibleren Energieerzeugungsanlagen. Die infrastrukturellen Verbesserungen bei der weltweiten Gasversorgung und die verstärkte Verwendung regenerativer Ressourcen für die Energieerzeugung wie beispielsweise Biokraftstoffe oder Biomasse haben obige Tendenzen unterstützt und werden dies auch in Zukunft tun.

Geschäftsentwicklung

Der Rückgang bei den Schiffsbestellungen in der Werftindustrie übertrug sich auf die Nachfrage nach Schiffsdieselmotoren, sodass die Auftragseingänge ab der zweiten Hälfte des Geschäftsjahres deutlich zurückgingen. Die konjunkturelle Abschwächung, weltweite Rezessionsängste und die Auswirkungen der Finanzkrise verunsicherten Reeder und Investoren, was zu zeitlichen Verschiebungen bei der Projektierung und auch zur Annullierung von Aufträgen führte. Trotzdem erreichte MAN Diesel einen zufriedenstellenden Auftragseingang.

Die Auftragssituation bei Stationärmotoren, insbesondere bei schlüsselfertigen Kraftwerken, hat sich trotz des schwieriger gewordenen Marktumfelds weiter positiv entwickelt. Der in den letzten Monaten des Jahres spürbar gesunkene Ölpreis und der wiedererstarkte Dollar haben die Nachfrage zusätzlich unterstützt. Die Marktsituation ist nach wie vor gekennzeichnet durch lange Lieferzeiten, die zum Teil mehr als zwei Jahre betragen.

Mit einem Auftragseingang von 3,1 Mrd € konnte der Bereich Dieselmotoren den sehr guten Vorjahreswert nicht mehr ganz erreichen. Der Umsatz stieg von 2,2 Mrd € auf 2,5 Mrd €. Der Auftragsbestand stieg trotz einiger Annullierungen von 3,9 Mrd € im Vorjahr auf 4,1 Mrd €.

Die Ordertätigkeit bei Zweitaktmotoren verlief in der ersten Hälfte des Berichtsjahres zufriedenstellend, verschlechterte sich ab dem dritten Quartal aber zunehmend. Ein Rückgang des Transportvolumens ab Mitte 2008 sowie die Sorgen über mögliche Überkapazitäten vor allem bei Massengutfrachtern und Containerschiffen führten zu einem Einbruch bei den Frachtraten, was die Projektierung und Auftragsvergabe neuer großer Handelsschiffe spürbar verschlechterte. Trotz dieser Marktschwäche sind die Auftragsbücher der Werften aus derzeitiger Sicht bis Ende 2011 gefüllt. Der weltweite Auftragsbestand an Zweitaktmotoren betrug zum Ende des Berichtsjahres 99 GW, wovon 84 GW auf MAN Diesel entfielen, was einem Liefervolumen bei unseren Lizenznehmern von etwa drei Jahren entspricht. Damit erreichte MAN Diesel wiederum einen Marktanteil von deutlich über 80 % und bestätigte die außergewöhnliche Marktstellung als führender Entwickler großer langsamlaufender Dieselmotoren.

Der Auftragseingang bei Viertakt-Mittelschnellläufern für Antriebsmotoren und Bordaggregate lag erwartungsgemäß unter dem Rekordergebnis des Vorjahres. Von Original- und Lizenzmotoren wurden insgesamt 3 028 Motoren mit 5 644 MW verkauft. Die geringere Nachfrage betraf alle Marktsegmente, wobei der Rückgang im Offshorebereich moderater ausfiel. Viertakt-Antriebsmotoren kamen vorrangig bei Spezialschiffen wie Schwergutschiffen, Baggern, RoRo/Cargo-Schiffen, Mehrzweckfrachtern, Patrouillenschiffen sowie Schleppern und Versorgungsschiffen für den Offshoremarkt zum Einsatz. Die Common-Rail-Motortypen 32/44CR und 48/60CR haben sich im Schiffsmotorenmarkt sehr gut etabliert. Seit der Markteinführung im letzten Jahr wurden inzwischen weit über 100 Motoren verkauft bzw. geliefert.

Bei den Viertaktmotoren für Dieselkraftwerke hat der Auftragseingang im Berichtsjahr den Vorjahreswert deutlich übertroffen. Zusammen mit den Lizenzpartnern verkaufte MAN Diesel insgesamt 147 Motoren mit 1 246 MW. Herausragend war der größte Auftrag in der Firmengeschichte von MAN Diesel über insgesamt 54 Großmotoren vom französischen Energiekonzern Electricité de France. Besonders erwähnenswert sind außerdem Großaufträge aus Brasilien und Pakistan mit insgesamt 51 Motoren der Baureihen 32/40 und 48/60. Weitere Aufträge gingen aus westeuropäischen Ländern ein, von den karibischen Inseln sowie aus Afrika und Asien. Erstmals wurden Diesel-Gas-Motoren der neuen Motorbaureihe 51/60DF für ein Kraftwerk in Australien verkauft. Sämtliche Motoren dienen zum Aufbau oder zur Absicherung der öffentlichen Energieversorgung oder zur Eigenstromversorgung in Industriebetrieben, wobei MAN Diesel bei einer Reihe von Aufträgen sogenannter Turnkey-Lieferant ist, d. h. für die Ablieferung des kompletten schlüsselfertigen Kraftwerks die Verantwortung trägt. Mit einem modernen, leistungsmäßig breit gefächerten Diesel- und Gasmotorenprogramm ist das Unternehmen sehr gut in der Lage, die Kundenwünsche in Bezug auf den Einsatz der jeweils effizientesten Kraftstoffart optimal zu erfüllen.

Bei mittelschnelllaufenden Viertaktmotoren konnte MAN Diesel seinen Marktanteil in fast allen Anwendungsbereichen ausbauen und ist auch in diesem Segment mit 35 % Marktführer.

Ergebnis

Das Operative Ergebnis von MAN Diesel ist insbesondere aufgrund der gestiegenen Umsatzvolumina und der damit verbundenen hohen Auslastung in der Fertigung gegenüber dem Vorjahr von 313 Mio € auf 390 Mio € um 25 % gestiegen. Die Umsatzrendite lag mit 15,4 % nochmals über dem Vorjahreswert von 14,4 %.

Mitarbeiter

Am 31. Dezember 2008 waren bei MAN Diesel 7 986 Mitarbeiter tätig (inkl. Leiharbeitnehmern; Vorjahr 7 383). Neben der erstmaligen Konsolidierung der Gesellschaften in Holland und Belgien hat insbesondere der Personalaufbau in Deutschland und Dänemark sowie in unserem Engineering Center in Indien zur Erhöhung der Mitarbeiterzahl beigetragen. Zur Abarbeitung des hohen Auftragsbestands und zur flexiblen Gestaltung der Mitarbeiterzahlen wird auch weiterhin der Einsatz von Leiharbeitskräften, befristeten Arbeitsverhältnissen und Arbeitszeitkonten genutzt. Die internationale Aufstellung des Unternehmens, das bestehende Angebot an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter und der Aufbau neuer Standorte machen MAN Diesel zu einem attraktiven Arbeitgeber.

Investitionen, Forschung und Entwicklung

Zur Befriedigung des erheblich gestiegenen Absatzvolumens wurden im Geschäftsjahr 2008 erneut erhebliche Investitionen zur Modernisierung und Rationalisierung der Fertigung und Montage getätigt. Umfangreiche Mittel wurden am Standort Augsburg für die Umsetzung der getakteten Fließmontage des Motoreneubaus sowie den Umbau der Prüfstände aufgewandt. Ein weiterer Schwerpunkt waren Investitionen in Anlagen zur Fertigung von Einspritzkomponenten, insbesondere für den Ersatzteilmarkt.

Die Umstrukturierung des französischen Produktionsstandorts Saint-Nazaire wurde planmäßig vorangetrieben, sodass der gestiegene Bedarf an großen Stationärmotoren künftig abgedeckt werden kann. Zudem soll dieser Standort innerhalb des Produktionsverbunds zum Kompetenzzentrum für Ersatzteilerfertigung ausgebaut werden.

Für die Kernkomponente Turbolader werden bedeutende Investitionen in den Produktionsstätten Augsburg, Velká Bíteš und Shanghai getätigt. Die Investitionen fließen in den Ausbau der Produktionskapazitäten und in die Prozessoptimierung.

Darüber hinaus wurde zur Stärkung des After-Sales-Geschäfts von MAN Diesel im Jahr 2008 die Gesellschaft Metalock Denmark, Kopenhagen/Dänemark, übernommen. Weiterhin wurden in Argentinien, Pakistan, Portugal, Russland, Südafrika, in der Türkei und in den Vereinigten Arabischen Emiraten Service- und Vertriebsgesellschaften gegründet. In Brasilien, China, Indien, Schweden, Spanien, Südkorea und in den USA wurden zudem weitere Servicestützpunkte eröffnet.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr konzentrierten sich die Aktivitäten im Bereich Forschung & Entwicklung auf die Einführung neuer bzw. überarbeiteter Motorentypen, die in der Lage sind, die Emissionsvorgaben gemäß »IMO Tier II« einzuhalten. Bereits heute wird bei MAN Diesel daran gearbeitet, den noch deutlich strengeren Vorschriften der nächsten Stufe »IMO Tier III« zu entsprechen. Die Grenzwerte werden von der International Maritime Organization (IMO) festgelegt, einer Organisation der Vereinten Nationen. Schon heute stehen MAN Diesel alle technischen Maßnahmen zur Verfügung, um sowohl die »IMO Tier II«-Grenzwerte, die ab 2011 in Kraft treten, als auch ab 2016 die »IMO Tier III«-Grenzwerte zu erfüllen.

Im Hinblick auf diese Ziele wird der Fokus im Bereich F&E weiterhin sehr stark auf der Eigenentwicklung von Technologien liegen, um die ausschlaggebenden Faktoren für eine optimale Kraftstoffverbrennung flexibler einsetzen zu können – eine wichtige Aufgabe für den Motorenbau in Zeiten verstärkten ökologischen Bewusstseins und hoher Kraftstoffpreise. Dazu zählen die elektronisch gesteuerten Einspritzsysteme von MAN Diesel für Zweitakt- und Viertaktmotoren einschließlich des modularen Common-Rail-Systems, der variable Düsenring VTA im Bereich Turbolader, der eine präzise Steuerung der Verbrennungsluftzufuhr ermöglicht, der variable Ventiltrieb und das elektronische Steuerungssystem SaCoSone, mit dem diese Technologien präzise aufeinander abgestimmt werden können.

Weitere Entwicklung

Die Seeschifffahrt hat in den vergangenen vier bis fünf Jahren außerordentlich von der Globalisierung der Handelsströme profitiert und einen zuvor nie dagewesenen Boom erlebt. Bedingt durch den erwarteten Abschwung der Branchenkonjunktur und durch die internationale Finanzkrise, die Finanzierungsvorhaben der Kunden häufig erschwert, ist diese

Entwicklung im dritten Quartal des Berichtsjahres zum Stillstand gekommen. Die Boomjahre haben bei MAN Diesel jedoch zu einem Auftragsbestand auf Rekordhöhe geführt, der die Grundaustlastung der Produktionsstätten für die nächste Zeit sichert. Von den Turbulenzen auf den Finanzmärkten weitaus weniger betroffen ist das Geschäft mit schlüsselfertigen Dieselmotoren. Dieses Geschäftsfeld wird zusammen mit dem weniger konjunkturabhängigen After-Sales-Bereich wesentlich dazu beitragen, den zu erwartenden anhaltenden Rückgang im maritimen Neubaugeschäft weitgehend zu kompensieren. Auch im Geschäft mit schnelllaufenden Dieselmotoren für den Einsatz in Yachten, für die Energieerzeugung und für andere industrielle Anwendungen gibt es Wachstumspotenziale.

Die anhaltenden Unsicherheiten bei Finanzierungen seitens der Kunden und die nachlassende Finanzkraft der Werften beeinträchtigen das Unternehmen und zum Teil auch seine Lizenznehmer.

Insgesamt werden für das Geschäftsjahr 2009 dennoch in etwa konstante Umsätze bei gleichbleibend guter Ergebnisqualität erwartet. Aufgrund eines schwächer werdenden maritimen Marktes wird jedoch von einem Absinken des Auftragseingangs gegenüber dem außerordentlich hohen Niveau der vergangenen Jahre ausgegangen.

Turbomaschinen

Im Jahr 2008 hat MAN Turbo die Geschäftstätigkeit annähernd auf dem hohen Niveau der vergangenen zwei Jahre halten können. Der Auftragseingang lag mit 1,4 Mrd € geringfügig unter dem Vorjahreswert. Der Umsatz konnte erneut erheblich auf jetzt 1,3 Mrd € gesteigert werden. Das Ergebnis liegt bei 148 Mio €, die Umsatzrendite ist damit erstmals zweistellig und erreicht 11,1 % (Vorjahr 9,4 %).

Turbomaschinen		
Mio €	2008	2007
Auftragseingang	1 426	1 454
Umsatz	1 328	1 108
Operatives Ergebnis	148	104
Mitarbeiter *	4 493	4 011
Umsatzrendite ROS (%)	11,1	9,4

* einschl. Leiharbeitnehmern am 31.12.

Wirtschaftliches Umfeld

Nach einer guten Geschäftsentwicklung über den größten Teil des Jahres ging die Nachfrage nach Turbomaschinen und Antriebsturbinen zum Jahresende im Rahmen der weltweiten Finanzkrise etwas zurück. Regionale Schwerpunkte waren insgesamt Europa und Asien, wobei das Geschäft auf dem asiatischen Markt leicht rückläufig war.

Geschäftsentwicklung

Der Auftragseingang lag insgesamt annähernd auf dem hohen Niveau der beiden Vorjahre. Der Service konnte seine Geschäftstätigkeit noch einmal verbessern. Wichtigstes Geschäftsfeld war die Öl- und Gasindustrie mit Anlagen zur Gasförderung, Gasspeicherung, Gasverarbeitung und zum Gastransport. Der Vertrieb von Kompressorsträngen für Luftzerlegungsanlagen und Generator-Dampfturbinen für die Energieerzeugung waren weitere

Schwerpunkte des Geschäfts. Im Geschäftsfeld Energieerzeugung erreichte MAN Turbo mit drei verkauften Generator-Dampfturbinen den Markteintritt bei Solarkraftwerken. Sowohl bei Neuanlagen wie auch im Service verbesserte sich die Erlösqualität.

Durch den weiteren Ausbau der Kapazitäten konnte der Umsatz um 20 % auf 1,3 Mrd € (Vorjahr 1,1 Mrd €) gesteigert werden. Damit rückt das Ziel näher, den Umsatz auf die Höhe des Auftragseingangs zu heben und damit die Lieferzeiten erheblich zu verkürzen.

Der Auftragsbestand erreichte zum Jahresende 1,8 Mrd €. Er sichert damit im Wesentlichen die Umsatzerreichung und die Beschäftigung für das Geschäftsjahr 2009, auch wenn die weltweite Wirtschaftskrise in einzelnen Marktsegmenten zu einem Rückgang des Auftragseingangs führen sollte.

Ergebnis

Das Operative Ergebnis verbesserte sich auf 148 Mio € (Vorjahr 104 Mio €). Der höhere Umsatz, eine gestiegene Erlösqualität und die sehr gute Auslastung der Kapazitäten trugen zur Ergebnissteigerung bei. Die Umsatzrendite stieg auf 11,1 % an (Vorjahr 9,4 %) und war damit erstmals zweistellig.

Mitarbeiter

Zur Abarbeitung der hohen Auftragsbestände wurde die Zahl der Beschäftigten nochmals erhöht. Sie stieg im abgelaufenen Jahr um 482 auf 4 493 (davon 375 Leiharbeiter) an. An den europäischen Standorten wurde der Personalstand um 181 erhöht, eine wesentliche Steigerung um 130 Mitarbeiter resultiert aus dem Aufbau in China. In den USA kamen durch den Ausbau des Servicegeschäftes 157 Mitarbeiter hinzu. Am 31. Dezember 2008 waren 2 964 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den deutschen Standorten und 1 529 Personen an ausländischen Standorten beschäftigt. Außerdem wurden insgesamt 226 Personen in gewerblichen, technischen und kaufmännischen Berufen ausgebildet (Vorjahr 197).

Forschung und Entwicklung

Immer knapper werdende Öl- und Gasreserven zwingen die Öl- und Gasgesellschaften dazu, die Öl- und Gasförderung in Regionen vorzunehmen, die mit heutiger Technologie nur schwer erschließbar sind. Große Wassertiefen (bis zu 3 000 m), unter Eis liegende Öl- und Gasfelder, arktische Temperaturen und sehr ungünstige Meeresbedingungen sowie zurückgehende Reservoirdrücke erfordern neue Verdichtertechnologien hinsichtlich der Gaserschließung. Zusammen mit einer namhaften Öl- und Gasgesellschaft testet MAN Turbo einen Prototyp, der den obigen Bedingungen Rechnung trägt. Ein wesentlicher Aspekt dieser Entwicklung ist der neuartige, robuste, sauergastaugliche Hochfrequenzmotor modularer Bauart, der auch den Einsatz in weiteren Wachstumsmärkten (z. B. Gastransport und Gasspeicherung) ermöglicht.

Zur Vermeidung von CO₂-Emissionen im Rahmen des Klimaschutzes sind Turbomaschinen für den CO₂-Transport und die CO₂-Sequestrierung im Rahmen des CCS (Carbon Dioxide Capture and Storage)-Programms erforderlich. MAN Turbo konnte durch die konsequente Weiterentwicklung und Standardisierung der Getriebekompressoren die Wirtschaftlichkeit solcher Verdichteranlagen demonstrieren. Weltweit können nun solche CO₂-Verdichter zur Förderung, Trennung oder auch Lagerung eingesetzt werden. MAN Turbo trägt damit signifikant zum Klimaschutz bei, ebenso wie mit der Entwicklung einer neuen schadstoffarmen Gasturbinenbrennkammer.

Auch der Power-Generation-Bereich wird von der aktuellen CO₂-Problematik geprägt. Im Vordergrund stehen solarthermische Kraftwerke, in denen Dampfturbinen mit Zwischenüberhitzung zum Einsatz kommen. Beispiel für diese Anwendung sind zwei Solarkraftwerke in Spanien mit einer Anlagenleistung von 50 MW. MAN Turbo hat für die Anlagen ein höchst flexibles, zweigehäusiges Turbinendesign entwickelt, das nicht nur Spitzenwirkungsgrade für die Turbine selbst, sondern auch für den gesamten Prozess ermöglicht. Aufgrund dieser Leistung nimmt MAN Turbo eine Spitzenposition im Solar-Dampfturbinenmarkt ein. In den Bereichen Luftzerlegung, Ethylen, Terephthalsäure und im Raffineriesektor verstärkt sich der bereits seit Jahren zu beobachtende starke Trend zu MEGA-Anlagengrößen weiter deutlich. Bei MAN Turbo wurde daher im laufenden Geschäftsjahr ein umfangreiches Entwicklungsprogramm zum Vorstoß in neue Größen- und Leistungsdichteklassen in allen Teilbereichen – Axialkompressoren, Radialkompressoren, Getriebekompressoren und Dampfturbinen – weiter intensiv erfolgreich vorangetrieben.

Investitionen

Der Aufbau der Fertigung in China konnte im Jahr 2008 abgeschlossen werden. Zum Ende des Jahres wurde dort die Fertigung aufgenommen. Am deutschen Standort in Oberhausen wurde die Errichtung des Service-Workshops so zügig vorangetrieben, dass die Inbetriebnahme im Frühjahr 2009 erfolgen wird. Dann ist das Ziel der Schaffung eines Kompetenzzentrums für Instandsetzungen in Europa erreicht. An allen Fertigungsstandorten wurde im Jahr 2008 außerdem in neue Maschinen investiert, um die Fertigungsleistung zu erhöhen und den Maschinenpark auf einem aktuellen und leistungsfähigen Stand zu halten. Für das kommende Jahr ist der Ausbau der Fertigung in China geplant, um der starken Präsenz auf dem asiatischen und chinesischen Markt Rechnung zu tragen. Hierzu gehört auch der Ausbau der Fertigung und des Engineerings in Indien.

Weitere Entwicklung

Aufgrund der angespannten Marktlage wird für das Jahr 2009 ein schwächerer Auftragszugang erwartet. MAN Turbo geht davon aus, dass Nachfragerückgänge in einzelnen Marktsegmenten, die durch die Finanzkrise und die Ölpreisentwicklung beeinflusst sind, durch ein Wachstum in weniger betroffenen Marktsegmenten und im Service teilweise ausgeglichen werden können. Die Service-Aktivitäten werden zudem durch weitere Akquisitionen und den Ausbau lokaler Präsenz gefördert. Die Einführung der Marke MAN Turbo PrimeServ im Jahr 2008 wird den weltweiten Bekanntheitsgrad steigern und damit neue Geschäftsmöglichkeiten erschließen. Im Neubau sollen die Energieerzeugungsanlagen, insbesondere auch in Verbindung mit Solarkraft, als ein wichtiges Geschäftsfeld weiter ausgebaut werden. Nach dem guten Start im abgelaufenen Jahr wird hier ein wachsender Erneuerungsbedarf in der EU und weltweit gesehen.

Im Umsatz wird im kommenden Jahr noch einmal eine Erhöhung erwartet; durch den hohen Auftragsbestand ist diese Steigerung weitgehend abgesichert. Durch das geplante Umsatzwachstum wird das Ergebnis noch einmal ansteigen. Mit Maßnahmen zur Kostensenkung, Kostenflexibilität bei veränderten Marktbedingungen und gezielten Weiterentwicklungen im technischen Bereich sichert MAN Turbo die Erreichung der Ergebnisziele ab.

Sonstige/Konsolidierung

Mio €	2008	2007
Auftragseingang	388	309
davon RENK	443	439
davon Shared Services/Kons.	- 55	- 130
Umsatz	465	366
davon RENK	527	430
davon Shared Services/Kons.	- 62	- 64
Mitarbeiter *	2 591	2 414
davon RENK	2 041	1 854
davon Shared Services/Kons.	367	361
davon MAN AG	183	199
Operatives Ergebnis	129	95
davon RENK	80	68
davon MAN AG und Shared Services	- 20	- 41
davon Dividendenzahlung Scania	57	43
davon Beteiligung Roland (at equity)	12	24
davon Konsolidierung	0	1

* einschl. Leiharbeitnehmern am 31.12.

In Sonstige/Konsolidierung sind neben der Konsolidierung die Ergebnisse der Industriebeteiligung RENK, der MAN AG und ihrer Shared Services-Gesellschaften, das anteilige Ergebnis der MAN Roland-Beteiligung sowie die Scania-Dividende enthalten. Die Verbesserung dieser Ergebnisposition beruht vor allem auf dem gestiegenen RENK-Ergebnis, der erhöhten Scania-Dividende sowie dem verbesserten Ergebnis der Zentrale und ihrer Shared Services-Gesellschaften. Hier wirken insbesondere die Realisierung von Kursgewinnen in Höhe von 14 Mio € beim Tausch von Scania-B- in Scania-A-Aktien, ein Gewinn in Höhe von 10 Mio € aus dem Verkauf nicht betriebsnotwendiger Immobilien sowie der Wegfall von Einmalaufwendungen des Vorjahres.

RENK konnte im Auftragseingang den Wert des Vorjahres mit 443 Mio € nochmals leicht übertreffen, wobei der Großtriebhub seine starke Marktstellung behauptete. Nochmals deutlich zunehmen konnten die weltweiten Bestellungen für Gleitlager. Durch die volle Ausnutzung der vorhandenen Kapazitäten gelang es RENK, den Umsatz um 22 % auf 527 Mio € zu steigern. Das Operative Ergebnis kletterte um 18 % auf 80 Mio €. Die Umsatzrendite lag mit 15,1 % leicht niedriger als im Vorjahr (15,7 %). Vor dem Hintergrund der rezessiven Entwicklung im Maschinenbau werden für das Jahr 2009 rückläufige Auftragszahlen und Ergebnisse erwartet.

Abschluss der MAN Aktiengesellschaft

Nachfolgend wird der Jahresabschluss der MAN Aktiengesellschaft, der nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften (HGB) erstellt ist, in einer Kurzfassung dargestellt. Der vollständige Jahresabschluss ist bei der MAN Aktiengesellschaft oder über das Internet unter www.man.eu erhältlich.

Ertragslage

Mio €	2008	2007
Beteiligungsergebnis	923	1 033
Übriges Ergebnis vor Steuern	- 62	- 157
Ergebnis vor Steuern	861	876
Ertragsteuern	- 194	- 379
Jahresüberschuss	667	497
Einstellung in die Gewinnrücklagen	- 333	- 34
Bilanzgewinn	334	463

Das Ergebnis vor Steuern der MAN AG hat sich im Berichtsjahr um 15 Mio € auf 861 Mio € reduziert. Dies resultiert im Wesentlichen aus dem Wegfall der im Vorjahr enthaltenen Beteiligungsverkäufe. Das übrige Ergebnis enthält die Verwaltungskosten, das Zinsergebnis und sonstige Erträge und Aufwendungen. Die Verbesserung gegenüber 2007 ist vor allem auf den Rückgang der Zinsaufwendungen zurückzuführen. Der Rückgang der Ertragsteueraufwendungen um 185 Mio € beruht im Wesentlichen auf den verringerten aperiodischen Steuern.

Nach der Einstellung von 333 Mio € in die Gewinnrücklagen wird ein Bilanzgewinn in Höhe von 334 Mio € ausgewiesen. Vorstand und Aufsichtsrat der MAN AG schlagen der Hauptversammlung am 3. April 2009 vor, den Bilanzgewinn von 334 Mio € (Vorjahr 463 Mio €) zur Ausschüttung einer Dividende von 2,00 € je dividendenberechtigter Aktie (Vorjahr 3,15 €) zu verwenden und den Restbetrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Vermögens- und Finanzlage

Mio €	2008	2007
Anlagevermögen	2 946	2 909
Umlaufvermögen	3 206	3 597
Bilanzsumme	6 152	6 506
Eigenkapital	2 420	2 216
Finanzverbindlichkeiten	3 131	3 444
Übrige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	601	846
Bilanzsumme	6 152	6 506

Das Anlagevermögen betrifft vor allem Beteiligungen.

Das Umlaufvermögen enthält im Wesentlichen die Forderungen aus Finanzverkehr und die flüssigen Mittel, die aus der zentralen Finanzierung der Gruppe durch die MAN AG stammen. Auch die Finanzverbindlichkeiten stammen aus der zentralen Finanzierung der Gruppe durch die MAN AG.

Sonstiges

Die Regelungen zur Ernennung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands der MAN AG sowie über die Änderungen der Satzung entsprechen den gesetzlichen Vorschriften.

Die Grundzüge des Vergütungssystems für die Vorstände sowie für die Mitglieder des Aufsichtsrats sind im Vergütungsbericht erläutert; der Vergütungsbericht ist Teil des Lageberichts im Sinne von § 315 HGB. Die individualisierten Bezüge für die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats werden im Kapitel »Vergütung des Vorstands« und »Vergütung des Aufsichtsrats« dargestellt. Die MAN AG beschäftigte am 31. Dezember 2008 183 Mitarbeiter einschließlich Leiharbeitnehmern (Vorjahr 199).

RISIKOBERICHT UND AUSBLICK

Risikomanagement

Unternehmerisches Handeln ist ständig Risiken ausgesetzt. Die MAN Gruppe definiert Risiko als die Gefahr, dass Ereignisse oder Entscheidungen und Handlungen das Unternehmen daran hindern, definierte Ziele zu erreichen bzw. Strategien erfolgreich zu realisieren. Um Chancen auf den Märkten zu nutzen, geht das Unternehmen bewusst Risiken ein, wenn dadurch ein angemessener Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts erwartet wird. Dazu ist ein wirksames, auf die Belange der Geschäftsaktivitäten ausgerichtetes Risikomanagementsystem elementar wichtig.

Das Risikomanagement der MAN Gruppe ist ein untrennbarer Bestandteil der Unternehmenssteuerung und der Geschäftsprozesse. Strategische Unternehmensplanung, das interne Berichtswesen, das interne Kontrollsystem und die Konzernombudsleute bilden die Kernelemente des Risikomanagementsystems. Die strategische Planung soll unter anderem gewährleisten, langfristige Risiken und Chancen frühzeitig zu identifizieren und einzuschätzen, um geeignete strukturelle Maßnahmen zu ergreifen. Das interne Berichtswesen ist auf allen Konzernebenen darauf ausgelegt, aktuelle und relevante Informationen über die Entwicklung der wesentlichen Risiken und die Wirksamkeit der Maßnahmen zur Risikobegrenzung zu liefern. Das interne Kontrollsystem stellt sicher, dass bestehende Regelungen zur Reduzierung von Risiken auf allen Ebenen konsistent eingehalten werden. Die Konzernombudsleute unterstützen das Management dabei, frühzeitig Risiken aus Compliance-Themen zu erkennen und darauf zu reagieren.

Das Führungskonzept »Industrial Governance« bedingt dezentrale Entscheidungsprozesse in der MAN Gruppe und ein entsprechend organisiertes Risikomanagementsystem. Das konzernweit gültige Risikomanagement-Handbuch der MAN Gruppe enthält verbindliche Regelungen für die Identifikation, Erfassung, Analyse, Bewertung, Steuerung und Überwachung wesentlicher Risiken innerhalb der MAN Gruppe und sorgt durch die darin formulierten risikopolitischen Grundsätze für ein konzernweit einheitliches Verständnis des Risikomanagements. Das Management der Bereiche ist dafür verantwortlich, dass sämtliche Konzernunternehmen in das Risikomanagementsystem eingebunden sind. In allen Bereichen des Konzerns sind fachbereichsübergreifende Risikoboards eingerichtet. Aufgabe der Risikoboards ist es, Risiken zu identifizieren und zu beurteilen sowie die Maßnahmen zur Bekämpfung der Risiken einzuleiten und zu überwachen. Mittels einheitlich definierter Risikofelder können auch etwaige Risikokonzentrationen frühzeitig erkannt und gehandhabt werden. Chancen, Risiken und eingeleitete Maßnahmen der Bereiche werden vierteljährlich erhoben und im Rahmen von Review Meetings mit dem Vorstand und dem Konzerncontrolling besprochen und bewertet. Wenn erforderlich, werden weiterführende Maßnahmen festgelegt. Des Weiteren wird dem Aufsichtsrat über die Risikolage der MAN Gruppe berichtet.

Die Überprüfung der Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems der MAN Gruppe erfolgt durch die Konzernrevision und durch den Abschlussprüfer. Im Jahr 2008 wurden im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses die Prozesse und die Datenhaltung im Risikomanagement-System überprüft und die Einführung einer Softwarelösung vorbereitet. Auf dieser Basis wird künftig eine effizientere Risikoerfassung, -diskussion und -berichterstattung möglich sein.

Chancen und Risiken

Die wesentlichen Chancen und Risiken, die erhebliche Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben können, sind im Folgenden entsprechend der Gliederung des Risikokatalogs der MAN Gruppe dargestellt. Er umfasst die fünf Risikofelder Markt, Produkte, Prozesse, Mitarbeiter und Finanzen.

Markt

Das wirtschaftliche Umfeld ist auf den Kapital- und zunehmend auch auf den Gütermärkten durch die Folgen der Finanzkrise geprägt. Viele Volkswirtschaften befinden sich bereits in der Rezession. Unsichere Zukunftsaussichten führen zu sinkender Nachfrage nach Investitionsgütern. Die deutlich restriktivere oder verteuerte Kreditvergabe seitens finanzierender Banken verschärft diese Tendenz. Für die MAN Gruppe resultiert hieraus das Risiko anhaltend gedämpfter oder sogar weiter verringerter Nachfrage. In den vergangenen zwei Jahren wurden vorausschauend die Kosten stark flexibilisiert, um einem Nachfragerückgang begegnen zu können. Dennoch verbleiben bei schnellem und starkem Volumenrückgang Margenrisiken. Auf der anderen Seite folgt aus der stark abgeschwächten Konjunktur die Chance von Preisrückgängen auf den Beschaffungsmärkten, auf denen zu Anfang des Geschäftsjahres noch deutliche Überhitzung zu spüren war. Auch Lieferanten sind von Nachfragerückgängen und Finanzierungsproblemen betroffen. Die MAN Gruppe beobachtet die wirtschaftliche Lage der Lieferanten intensiv und baut Alternativen auf. Chancen hat auch in schwierigen Zeiten der Ausbau der After-Sales-Aktivitäten.

Nach Überwindung des gegenwärtigen Nachfrageeinbruchs sieht die MAN Gruppe mittelfristig weiterhin in allen Bereichen Chancen für ein profitables Wachstum. Die grundlegenden weltwirtschaftlichen Trends werden sich fortsetzen: anhaltende wirtschaftliche Entwicklung, verstärkte internationale Arbeitsteilung und daraus resultierend weltweit steigende Transportstrecken und -volumina, der Investitionsbedarf der Öl- und Gasindustrie sowie der Innovationsbedarf aufgrund der sich entwickelnden globalen Klimapolitik. Durch maßvollen Ausbau des Vertriebs in Wachstumsmärkten versucht MAN, das Absatzpotenzial auszuweiten und so regionalen Konjunkturrisiken entgegenzuwirken.

Produkte

Als Spitzenanbieter im Technologiebereich ist es der Anspruch der MAN Gruppe, technologisch und wirtschaftlich führende Produkte zu entwickeln und in ausgezeichneter Qualität auf den Markt zu bringen. Ein Verzicht auf diesen Anspruch würde ein nicht zu verantwortendes Risiko für die Marktposition darstellen. Allerdings sind mit der Markteinführung neuer Produkte Konzept- und Marktrisiken verbunden. Diesen wird mit einer sorgfältigen strategischen Planung begegnet, die die Entwicklung im Markt und Unternehmensumfeld analysiert. Mit der daraus resultierenden Produktplanung werden die umfangreichen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten gesteuert. Die Aufwendungen

für Forschung und Entwicklung liegen seit vielen Jahren in einer Größenordnung von 3 % des Umsatzes. Die Markterfolge der Common-Rail-Motortypen 32/44CR und 48/60CR bei Dieselmotoren und der mehrfach als »Truck of the Year« ausgezeichneten Bau-reihen TGX und TGS bei Nutzfahrzeuge zeigen beispielhaft, dass diese Risiken erfolgreich gemeistert werden können.

Für bereits auf dem Markt eingeführte Produkte bestehen Risiken hinsichtlich der Qualität. Mangelhafte Qualität kann zu Garantie-, Gewährleistungs- und Kulanzkosten führen, aber auch langfristig zu Verlusten von Marktanteilen oder niedrigeren Produktmargen. Im Extremfall sind Ansprüche aus Produkthaftung und Schadensersatz vorstellbar. Die Identifizierung und Eingrenzung dieser Risiken beginnt für die MAN Gruppe bereits in der Produktentstehung. Ein standardisierter Produktentstehungsprozess stellt sicher, dass nur funktionierende und sichere Produktkonzepte zur weiteren Entwicklung gelangen. Lieferanten und durch diese gelieferte Produkte müssen zur Wahrung des hohen Qualitätsanspruchs ein strenges Freigabeverfahren bestehen. Nach Produktionsanlauf sorgen festgelegte Qualitätssicherungsmaßnahmen innerhalb des Produktionsprozesses dafür, dass Herstellungsfehler rechtzeitig erkannt und abgestellt werden. Auch in der Nutzungsphase werden gemeinsam mit den Servicebetrieben alle auftretenden Fehler gesammelt, ausgewertet und abgestellt.

Aus lang laufenden Kundenverträgen ergeben sich zusätzliche Risiken: Änderungen der politischen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in einem Markt können Mehraufwendungen bei der Abwicklung von Großprojekten zur Folge haben. Im Bereich Nutzfahrzeuge stellen Rückkaufverpflichtungen ein Risiko dar, falls die am Markt künftig erzielbaren Gebrauchtwagenerlöse sich gegenüber den Erwartungen bei Vertragsabschluss wesentlich verändern. Im Projektgeschäft bestehen Risiken aus Garantien oder Bürgschaftsverpflichtungen. Diese sind aber häufig durch Drittbürgschaften oder, im Falle von Anzahlungsbürgschaften, durch erhaltene Anzahlungen von Kunden gedeckt. Durch intensive Prüfungen vor und nach der Bürgschaftsvergabe ist es bisher stets gelungen, Ausfälle gering zu halten. Das stark wachsende Turnkey-Geschäft des Bereichs Dieselmotoren, bei dem die Gesellschaft als Generalunternehmer schlüsselfertige Dieselmotoren liefert, beinhaltet besondere Risiken für die termingerechte und ordnungsgemäße Leistungserstellung der Sublieferanten. Diesem Risiko trägt der Bereich durch ein geeignetes Controlling über sämtliche Projektphasen Rechnung.

Prozesse

Die MAN Gruppe begreift die Optimierung der Geschäftsprozesse in Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb und Verwaltung als eine zentrale und ständige Aufgabe. Mangelhafte Prozesse in diesen Bereichen führen zu überhöhten Aufwendungen und über eine zu hohe Mittelbindung zu Finanzierungsrisiken. Darüber hinaus führen überhöhte Vorräte regelmäßig zu erhöhten Verlustrisiken durch Schwund oder Verschrottung; überhöhte Forderungen erhöhen hingegen das Ausfallrisiko. Diese Risiken erhöhen sich tendenziell durch die Verschlechterung der allgemeinen wirtschaftlichen Lage. MAN treibt daher mit besonderem Nachdruck die Verringerung der Mittelbindung durch Verbesserung der dahinter liegenden Prozesse systematisch voran.

In der Abwicklung von Großprojekten erwachsen spezielle Risiken, zu denen Mängel bei der Vertragsgestaltung, Fehler in der Auftragskalkulation, veränderte wirtschaftliche und technische Bedingungen nach Vertragsabschluss und unzureichende Leistungen von Unterauftragnehmern der Konsortialpartner zählen. Die MAN Gruppe minimiert diese Risiken durch ein umfassendes Projekt- und Auftragscontrolling. So existiert beispielsweise

im Bereich Dieselmotoren im Wachstumsfeld Power Plants ein systematisches und umfassendes Risikomanagement schon in der Angebotsphase. Während der Projektrealisierung werden die Kalkulationen und die Risikobewertungen laufend überprüft und angepasst. In regelmäßigen Projektreviews werden erforderliche Maßnahmen festgelegt und verfolgt. Großprojekte werden zusätzlich vom Konzerncontrolling der MAN AG geprüft, bewertet und dem Vorstand der MAN AG zur Genehmigung vorgelegt. Wenn bereits genehmigte Aufträge deutlich von der geplanten Entwicklung abweichen, werden sie als kritische Aufträge in einem besonderen Berichtswesen verfolgt.

Die Prozesse der MAN Gruppe werden wie bei jedem modernen Unternehmen stark durch Informationstechnologie unterstützt. Neben den damit verbundenen Effizienzgewinnen entstehen daraus aber auch Risiken. Teile der Infrastruktur können durch Unfälle, Katastrophen oder technische Störungen ausfallen und damit verschiedenste Geschäftsprozesse beeinträchtigen. Außerdem besteht die Gefahr des unberechtigten Zugriffs, Diebstahls oder der Vernichtung von betrieblichen Informationen. Durch Zentralisierung des IT-Betriebs und die konsequente Einführung von Servicemanagementprozessen gemäß ITIL (IT Infrastructure Library) hat die MAN Gruppe die Transparenz und Betriebssicherheit der IT-Infrastruktur deutlich verbessern können. Durch Einsatz moderner Hard- und Softwaretechnologien sind die ständige Verfügbarkeit der Daten und der Schutz vor unerlaubtem Zugriff gewährleistet. Regelmäßige Datensicherung verringert das Risiko eines Totalverlusts. Der potenziellen Bedrohung für die Betriebssicherheit der Systeme aus dem Internet wird durch Sicherungsmaßnahmen auf dem neuesten Stand der Technik begegnet.

Interne Kontrollen stellen in allen Geschäftsprozessen die Einhaltung der relevanten Regelwerke sicher und tragen somit zum Vermögensschutz und zur Reduzierung von Risiken bei. Im Jahr 2008 hat die MAN Gruppe im Vorgriff auf die Umsetzung der 8. EU-Richtlinie und des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes umfangreiche Aktivitäten zur Strukturierung und Verbesserung des internen Kontrollsystems gestartet.

Mitarbeiter

Hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte, die mit MAN-Produkten technologische Standards setzen, sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Chancen im Bereich Personal liegen in der Qualifizierung, der internationalen Ausrichtung und der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter, die kontinuierlich verbesserte Produkte, Dienstleistungen und Prozesse entwickeln. Risiken bestehen darin, Schlüsselpositionen nicht entsprechend den zukünftigen Anforderungen besetzen zu können. Hierzu bedarf es eines ganzheitlichen Talentmanagements. Mit vielfältigen Aktivitäten im Personalmarketing ist es gelungen, exzellente Fach- und Führungskräfte an das Unternehmen zu binden. Eine gute Positionierung der MAN Gruppe als attraktiver Arbeitgeber trägt dazu bei, weltweit auf benötigte Humanressourcen zurückgreifen zu können. Die Nachbesetzung von Führungspositionen aus den eigenen Reihen wird durch eine systematische Nachfolgeplanung unterstützt. Im Rahmen der Internationalisierungsstrategie der MAN Gruppe wird sich auch in Zukunft die Weiterbildung von Fach- und Führungskräften unter anderem auf die Stärkung der interkulturellen Kompetenz konzentrieren.

Die Mitarbeiter der MAN Gruppe sind weltweit tätig, um im Namen des Unternehmens Geschäfte anzubahnen und abzuschließen. Ein etwaiges Fehlverhalten gefährdet den Ruf des Unternehmens und kann Vermögen und Ertragskraft schädigen. MAN hat daher schon zu Beginn des Jahres 2006 einen »Code of Conduct« für seine Mitarbeiter verabschiedet und das Compliance Board eingerichtet. Zwei externe Ombudsleute nehmen Hinweise auf

mögliches Fehlverhalten von Mitarbeitern auf, bewerten diese und leiten sie im Falle eines bestätigten Verdachts an das Compliance Board der MAN AG zur Untersuchung weiter. Im Jahr 2008 wurden Führungskräfte und Mitarbeiter intensiv zu Fragen und Vorgehensweisen im Rahmen der Einhaltung der Gesetze geschult. Alle Führungskräfte haben ein verpflichtendes Web-based Training absolviert, das nun auf weitere Mitarbeitergruppen ausgedehnt wird. Zusätzlich fanden zahlreiche Schulungen in relevanten Abteilungen vor Ort statt. Die Einhaltung des »Code of Conduct« wird von der Konzernrevision überwacht.

Finanzen

Die MAN Gruppe ist als weltweit tätiger Konzern Finanzmarktrisiken ausgesetzt. Diesen wird mit organisatorischen Maßnahmen in Verbindung mit geeigneten Finanzinstrumenten begegnet. Die Finanzierungsaufgaben der MAN Gruppe und ihrer operativen Gesellschaften werden zentral von der MAN AG wahrgenommen.

Für kurzfristige Finanzierungserfordernisse müssen der MAN Gruppe ausreichende Liquiditätsreserven zur Verfügung stehen. Grundlage der Disposition ist eine detaillierte Finanzplanung, die in der MAN Gruppe auf drei Ebenen durchgeführt wird. Im Rahmen der Unternehmensplanung wird die Liquiditäts- und Finanzierungslage für den Planungshorizont von drei Jahren prognostiziert. In den vierteljährlichen Vorschauen wird revolvierend die Liquiditätsentwicklung für die nächsten vier Quartale geplant. Dazu kommt eine Drei-Monats-Feinplanung, in der der kurzfristige Liquiditätsbedarf abgeschätzt wird.

Bei der Anlage etwaiger Liquiditätsreserven besteht grundsätzlich das Risiko, dass Anlagen aufgrund Zahlungsunfähigkeit einer Bank ausfallen. Aus diesem Grund achtet MAN auf eine konservative Anlage der Liquiditätsreserven und auf eine Risikostreuung durch Aufteilung der Anlagen auf mehrere Finanzinstitute. Es werden ausschließlich renommierte Finanzinstitute mit ausgezeichneter Bonität (Investment Grade plus Einlagensicherung) berücksichtigt.

Wechselkursänderungen können sowohl Preise für Güter und Dienstleistungen als auch Ergebnismargen beeinflussen. In der MAN Gruppe werden grundsätzlich alle fest kontrahierten Kundenaufträge, eigene Bestellungen sowie sonstige Transaktionen gegen Währungsrisiken abgesichert. Zudem gibt es Sicherungsmaßnahmen für geplante Umsätze aus dem Seriengeschäft und für Kundenprojekte mit hoher Abschlusswahrscheinlichkeit. Trotz dieser Sicherungsmaßnahmen verbleibt ein Restrisiko, falls Umsatzzahlungen in Höhe und Zeitpunkt von der Planung abweichen.

Währungsrisiken bestehen aber auch in der durch Währungskurse veränderten Kaufkraft des Kunden. Die Abwertung einer Währung kann kurzfristig zu Einbußen in den betroffenen Absatzgebieten führen. Langfristig versucht MAN durch ständige Verbesserung der Produktivität und geografische Diversifikation, unabhängig von den aktuellen Währungskursen konkurrenzfähige Produkte und Leistungen anzubieten.

Negative Effekte können sich auch aus geänderten Zinssätzen ergeben. Um den damit verbundenen Risiken zu begegnen, werden Zinssicherungsgeschäfte abgeschlossen. Dies gilt insbesondere für unsere Kundenfinanzierungen, die regelmäßig zu festen Zinsen abgeschlossen werden.

Derivate und sonstige Sicherungsgeschäfte werden ausschließlich über die zentrale Finanzabteilung des Konzerns abgeschlossen. Sie unterliegen strengen internen Kontrollen. Beim Management von Währungs- und Zinsänderungsrisiken beschränkt sich MAN

auf marktgängige Instrumente, die ausschließlich zur Sicherung von bestehenden Grundgeschäften und teilweise für geplante Umsätze, niemals jedoch zu Spekulationszwecken genutzt werden.

Für die Herstellung der Produkte werden beträchtliche Mengen an Rohstoffen benötigt. Aus den Preisentwicklungen auf den Rohstoffmärkten oder Preisgleitklauseln bei Lieferantenverträgen können sich Risiken für das Operative Ergebnis ergeben. Diesen wird in wesentlichen Fällen mit gezielten Rohstoffsicherungsgeschäften begegnet.

Wesentliche strategische Risiken sind im Zusammenhang mit einer Veränderung des Beteiligungsportfolios möglich. So können aus Akquisitionen Risiken entstehen, wenn sich die dem jeweiligen Kaufpreis zugrunde liegenden Annahmen, beispielsweise hinsichtlich erzielbarer Synergien, nicht realisieren lassen.

Aufgrund von Akquisitionen können sich ferner die erforderlichen Finanzierungsstrukturen der MAN Gruppe verändern, sodass potenziell höhere Finanzierungskosten bzw. ein potenziell eingeschränkter finanzieller Spielraum entstehen können.

Kontrahenten- und Länderrisiken werden durch sorgfältige Auswahl der Geschäftsfälle und -partner, außerdem durch geeignete Vertrags- und Zahlungsbedingungen reduziert. Verbleibende Risiken werden entsprechend der Bonität der Schuldner klassifiziert und über Sicherungsinstrumente weitgehend an Banken oder Versicherungsunternehmen übertragen. Die Bereitstellung von Avalen erfolgt zentral durch die MAN AG, um eine einheitliche und restriktive Vergabe zu gewährleisten. Besonderer Wert wird darauf gelegt, durch Vertragsgestaltung und Abwicklung eine ungerechtfertigte Inanspruchnahme möglichst auszuschließen.

MAN hat nahezu alle Pensionsverbindlichkeiten durch vom Betriebsvermögen getrennte Vermögenswerte gedeckt (externes Funding), um die mit Pensionsverbindlichkeiten in Verbindung stehenden Risiken zu reduzieren. Das Pensionssondervermögen wird unter Beachtung konservativer Anlagerichtlinien (Prudent Investor) von externen Investmentgesellschaften angelegt. Der Marktwert unterliegt üblichen, insbesondere aus veränderten Zinsniveaus und Aktienkursen resultierenden Schwankungen.

Beurteilung zur Risikosituation des Konzerns

Auf Basis des von der MAN Gruppe etablierten Risikomanagementsystems stellt der Vorstand fest, dass zum jetzigen Zeitpunkt keine Risiken erkennbar sind, die zu einer dauerhaften und wesentlichen Beeinträchtigung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der MAN Gruppe führen könnten. Das eingeführte Risikomanagementsystem sowie die damit im Zusammenhang stehenden organisatorischen Maßnahmen erlauben es dem Vorstand, Risiken zeitnah zu erfahren, um adäquate Maßnahmen einzuleiten.

Risikomanagement ist eine dauerhafte und unablässige Aktivität des Unternehmens und unterliegt selbstverständlich einer ständigen Entwicklung. Das bedeutet für MAN, dass das Risikomanagement auch 2009 weiter optimiert und an veränderte Umfeldbedingungen angepasst wird. Angesichts der Unsicherheiten an den Finanz- und Gütermärkten wird der Fokus der Aktivitäten auf dem Management der finanziellen Risiken und der Marktrisiken liegen.

Besondere Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Nach dem Bilanzstichtag sind keine Ereignisse eingetreten, die für die MAN Gruppe von wesentlicher Bedeutung sind und zu einer veränderten Beurteilung führen könnten.

Ausblick

Entwicklung der weltweiten Konjunktur

Die weltweite Konjunktur wird aufgrund der Folgen der Finanzmarktkrise einen sehr scharfen Einbruch erleben. Die vorliegenden Prognosen sehen für den Euroraum eine Reduzierung des Bruttoinlandsprodukts um 1 % voraus, die Wachstumsaussichten der deutschen Wirtschaft wurden zuletzt zwischen –2,2 % und –4 % vorhergesagt. Für 2010 wird von einem Anhalten der Rezession ausgegangen.

Die konjunkturellen Aussichten insbesondere für Investitionsgüter werden deshalb negativ beurteilt. Während die Nachfrage in den Bereichen Infrastruktur und Energie noch stabil ist, stellt sich MAN bei Transportdienstleistungen und Nutzfahrzeugen auf einen rückläufigen Trend ein.

Die weitere wirtschaftliche Entwicklung wird maßgeblich von der zeitnahen Umsetzung von Konjunktur- und Finanzierungsprogrammen in den einzelnen Ländern abhängen. Wir rechnen mit einer rückläufigen Investitionsgüterkonjunktur und damit einer Reduktion im Auftragseingang in allen Bereichen, insbesondere im Bereich Nutzfahrzeuge. Der Umsatz der MAN Gruppe wird sich im Jahr 2009 gegenüber dem Vorjahresvolumen voraussichtlich reduzieren.

Mit der Kostenflexibilität in den Bereichen wird einer aus geringerem Umsatz resultierenden Ergebniswirkung bereits entgegengewirkt. Zusätzliche Maßnahmen, insbesondere im Nutzfahrzeuggbereich, wurden eingeleitet.

Die MAN Gruppe verfolgt kontinuierlich die weitere wirtschaftliche Entwicklung und wird bei einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage umgehend ergänzende Maßnahmen ergreifen.

Renditen, Ergebnis

Die Zielsetzung bleibt eine Umsatzrendite von durchschnittlich 8,5 % über den Konjunkturzyklus. Für Dieselmotoren und Turbomaschinen wird eine Umsatzrendite auf dem hohen Vorjahresniveau erwartet. Im Nutzfahrzeuggbereich muss aufgrund der konjunkturellen Entwicklung trotz eingeleiteter Maßnahmen zur Kapazitätsanpassung im Vergleich zum Vorjahr mit einer deutlich niedrigeren Umsatzrendite gerechnet werden.

Langfristig angelegte Wachstumsstrategie

Die MAN Gruppe wird ihre Wachstumsstrategie auch in Zukunft konsequent fortsetzen. Außerdem wird parallel zur Umsatzentwicklung die Flexibilität der Kostenstrukturen weiter erhöht, damit den Schwankungen der Konjunktorentwicklung und der Nachfrage noch intensiver begegnet werden kann. Mit dem Erwerb von VW Truck & Bus wird der Expansionskurs in einer langfristig wachsenden Region konsequent fortgesetzt. Als weitere Wachstumsregionen werden Osteuropa, der Mittlere Osten und Teile Asiens gesehen. Der Bereich Dieselmotoren wird sein Geschäft mit Viertaktmotoren, vor allem

für stationäre Anwendungen, kontinuierlich ausweiten. Der Bereich Turbomaschinen wird sein Wachstumskonzept weiter umsetzen und damit ein nachhaltig höheres Geschäftsvolumen realisieren. In allen produzierenden Bereichen wird neben dem Ausbau des Neugeschäfts die deutliche Stärkung des Service- und Ersatzteilgeschäfts fortgesetzt.

Investitionen, Forschung und Entwicklung, Beschaffung

Im Jahr 2008 wurden wesentliche Investitionen durchgeführt, die neben der laufenden Modernisierung der Fertigungsstätten vor allem auf das geplante Wachstum bei Nutzfahrzeugen, Turbomaschinen und Dieselmotoren gerichtet waren. In Anpassung an die wirtschaftliche Entwicklung wird das Investitionsvolumen 2009 erheblich reduziert (2008: 873 Mio €) und auf Rationalisierungen sowie die Anpassung der Kapazitäten im Bereich Dieselmotoren und Turbomaschinen fokussiert.

Forschung und Entwicklung haben für MAN eine elementare Bedeutung, weil den Anforderungen der Märkte und der Gesetzgeber mit immer weiter entwickelten technischen Lösungen begegnet werden muss. Gleichzeitig sind Forschung und Entwicklung kein Selbstzweck, sondern streng darauf gerichtet, den Kunden Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Damit sind die F&E-Schwerpunkte weiterhin die Fortentwicklung der Nutzfahrzeug- und Dieselmotoren mit Blick auf Leistungskraft, Verbrauch und Abgasnormen, die Weiterentwicklung der Lkw- und Busmodelle sowie die Fortentwicklung des Produktprogramms im Bereich Turbomaschinen.

Zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit der Einkaufserfolge und der Erzielung weiterer Synergien wird die gemeinsame Einkaufsstrategie auch 2009 weiter ausgebaut, und die internationalen Bezugsquellen werden systematisch weiterentwickelt.

Cashflow

Aufgrund der konjunkturellen Rahmenbedingungen wird ein besonderes Augenmerk auf dem Cashmanagement liegen. Dies wird durch das im Jahr 2008 aufgesetzte konzernweite Working-Capital-Optimierungsprogramm unterstützt.

Mitarbeiter

Die Anzahl der Mitarbeiter wird sich in der MAN Gruppe im Jahr 2009 konjunkturbedingt reduzieren.

Hinweis auf Unsicherheiten im Ausblick

Die zuvor beschriebenen zukunftsgerichteten Aussagen und Informationen beruhen auf heutigen Erwartungen und bestimmten Annahmen. Sie bergen daher eine Reihe von Risiken und Ungewissheiten. Eine Vielzahl von Faktoren, von denen zahlreiche außerhalb des Einflussbereichs der MAN Gruppe liegen, beeinflussen die Geschäftsaktivitäten und deren Ergebnis. Diese Faktoren könnten dazu führen, dass die tatsächlichen Leistungen und Ergebnisse des MAN Konzerns wesentlich von denjenigen abweichen, über die zukunftsgerichtete Aussagen gemacht wurden.